

**UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID**  
**ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR**  
**Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales**  
**Especialidad en Organización Industrial**



**TRABAJO FIN DE GRADO**

**PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE EDUCACIÓN**

**Autor: Iván Valle Zuazu**  
**Tutor: Juan Isacio Castillo**

**Madrid, Septiembre 2015**



Ingenia

Design your own learning

**Ingenia es una empresa de educación que cree  
plenamente en la capacidad del alumno  
para ser el director de su propio  
aprendizaje.**



## ÍNDICE GENERAL.

<b>1- Introducción y justificación del proyecto</b>	<b>12</b>
1.1.- Resumen.	12
1.2.- Trabajo fin de grado. Motivación.	13
1.3.- Idea y justificación de negocio.	13
1.4.- Objetivos.	14
1.5.- Riesgos.	15
<b>2- Entorno de mercado</b>	<b>16</b>
2.1.- Sector de la educación en España.	16
2.2.- Análisis económico.	16
2.2.1.- Situación actual.	17
2.2.2.- Gasto público en educación.	18
2.3.- Análisis demográfico.	19
2.4.- Estudio de la demanda.	21
2.4.1.- Centros escolares en la zona.	21
2.4.2.- Mercado potencial.	24
2.4.3.- Nivel de gasto de los consumidores y mercado económico potencial.	25
2.4.4.- Encuesta mercado objetivo.	26
2.5.- Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.	29
2.5.1.- Competencia.	29
2.5.1.1.- Academias.	29
2.5.1.2.- Profesores particulares.	37
2.5.2.- Competidores potenciales.	38
2.5.3.- Productos sustitutivos.	39
2.5.4.- Poder negociador de los clientes.	40
2.5.5.- Conclusiones análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.	41
2.6.- Resumen y conclusiones entorno de mercado.	42

<b>3- Análisis de la empresa. Dirección estratégica.</b>	<b>44</b>
<b>3.1.- La empresa.</b>	<b>44</b>
<b>3.2.- Análisis DAFO.</b>	<b>45</b>
3.2.1.- Fortalezas.	46
3.2.2.- Debilidades.	47
3.2.3.- Oportunidades.	48
3.2.4.- Amenazas.	49
3.2.5.- Matriz DAFO.	50
<b>3.3.- Plan de acción.</b>	<b>51</b>
3.3.1.- Corregir debilidades.	52
3.3.2.- Afrontar las amenazas.	53
3.3.3.- Mantener las fortalezas.	54
3.3.4.- Explorar las oportunidades	57
3.3.5.- Conclusiones plan de acción.	59
<b>3.4.- Estrategia corporativa</b>	<b>60</b>
<b>3.5.- Estrategia de negocio.</b>	<b>63</b>
3.5.1.- Diferenciación.	63
3.5.1.1.- Proyecto EBI.	65
3.5.1.2.- Adaptación del Proyecto EBI a la academia.	66
<b>3.6.- Resumen y conclusiones análisis de la empresa.</b>	<b>68</b>
 <b>4- Marketing.</b>	 <b>71</b>
<b>4.1.- Productos y servicios.</b>	<b>71</b>
4.1.1.- Clases en la academia.	72
4.1.2.- Servicio de profesores a domicilio.	73
4.1.3.- Combinación de clases presenciales y a domicilio.	74
<b>4.2.- Contacto con el cliente.</b>	<b>74</b>
<b>4.3.- Segmentación específica del mercado.</b>	<b>76</b>
4.3.1.- Segmentación por nivel económico.	77
<b>4.4.- Precio de venta</b>	<b>78</b>
4.4.1.- Competencia: Precios y promociones.	79
4.4.2.- Precios academia ingenia.	80
4.4.3.- Justificación de los precios.	82
4.4.4.- Promociones.	84

<b>4.5.- Logotipo</b>	<b>85</b>
<b>4.6.- Acciones de comunicación y promoción.</b>	<b>86</b>
<b>4.6.1.- Página web.</b>	<b>87</b>
<b>4.6.2.- Prensa local.</b>	<b>88</b>
4.6.2.1.- Diseño del anuncio para prensa local.	<b>90</b>
<b>4.6.3.- Folletos y carteles informativos.</b>	<b>91</b>
<b>4.6.4.- Redes sociales.</b>	<b>92</b>
4.6.4.1.- Facebook.	<b>92</b>
4.6.4.2.- Twitter.	<b>93</b>
<b>4.7.- Estimación de ventas y objetivos comerciales.</b>	<b>94</b>
<b>4.7.1.- Objetivos comerciales.</b>	<b>95</b>
4.7.1.1.- Objetivos primer año	<b>95</b>
4.7.1.2.- Objetivos segundo y tercer año.	<b>96</b>
4.7.1.3.- Objetivos a partir del cuarto año.	<b>97</b>
<b>4.7.2.- Estimación de ventas y justificación.</b>	<b>98</b>
4.7.2.1.- Herramientas para estimar la demanda.	<b>98</b>
4.7.2.2.- Resumen estimación de ventas.	<b>100</b>
<b>4.8.- Expansión y crecimiento comercial.</b>	<b>102</b>
<b>4.9.- Resumen y conclusiones plan de marketing.</b>	<b>103</b>
<b>5- Plan de operaciones.</b>	<b>105</b>
<b>5.1.- Descripción de la empresa.</b>	<b>106</b>
<b>5.1.1.- Actividad.</b>	<b>106</b>
<b>5.1.2.- Localización.</b>	<b>106</b>
5.1.2.1.- Localización competidores.	<b>107</b>
5.1.2.2.- Elección del local.	<b>109</b>
<b>5.1.3.- Descripción de las instalaciones.</b>	<b>110</b>
<b>5.1.4.- Sistemas de información internos.</b>	<b>114</b>
<b>5.2.- Análisis de capacidad.</b>	<b>114</b>
<b>5.2.1.- Planificación de horarios y asignaturas.</b>	<b>115</b>
<b>5.2.2.- Capacidad máxima de alumnos.</b>	<b>118</b>
<b>5.2.3.- Número de empleados.</b>	<b>119</b>
<b>5.3.- Desarrollo del servicio.</b>	<b>122</b>
<b>5.3.1.- RRHH.</b>	<b>123</b>
5.3.1.1.- Organización de la empresa.	<b>123</b>
5.3.1.2.- Descripción puestos de trabajo.	<b>124</b>
5.3.1.3.- Retribución empleados.	<b>126</b>
5.3.1.4.- Funciones a subcontratar.	<b>128</b>

5.3.2.- Recursos materiales.	128
5.3.3.- Control de calidad.	130
<b>5.4.- Implantación empresa.</b>	<b>133</b>
5.4.1.- Plan de implantación.	134
5.4.2.- Plan de fechas y diagrama de Gant.	137
<b>5.5.- Costes operativos.</b>	<b>139</b>
5.5.1.- Medidas de ahorro.	140
<b>5.6.- Plan de contingencias.</b>	<b>141</b>
<b>5.7.- Resumen y conclusiones plan de operaciones.</b>	<b>142</b>
<b>6- Plan financiero.</b>	<b>145</b>
<b>6.1.- Ayudas y ventajas fiscales.</b>	<b>145</b>
<b>6.2.- Inversiones y financiación.</b>	<b>148</b>
6.2.1.- Activo circulante.	148
6.2.2.- Activo fijo.	149
6.2.3.- Pasivo no corriente y pasivo corriente.	152
6.2.4.- Patrimonio Neto	152
6.2.4.1.- Desembolso inicial.	152
6.2.5.- Otros gastos.	155
<b>6.3.- Cuenta de resultados y balance.</b>	<b>156</b>
6.3.1.- Resumen cuenta de resultados y balance.	157
6.3.2.- Análisis de resultados.	159
<b>6.4.- Rentabilidad de la inversión.</b>	<b>163</b>
6.4.1.- Valor Actual Neto (VAN).	163
6.4.2.- Plazo de recuperación de la inversión (Pay-Back).	164
6.4.3.- Tasa interna de rentabilidad (TIR).	164
<b>6.5.- Ratios financieros.</b>	<b>165</b>
6.5.1.- Rentabilidad financiera (ROE).	166
6.5.2.- Rentabilidad financiera (ROA).	167
<b>6.6.- Resumen y conclusiones plan financiero.</b>	<b>167</b>



<b>7- Términos jurídicos y técnicos de la empresa</b>	<b>168</b>
<b>7.1.- Forma jurídica.</b>	<b>168</b>
<b>7.2.- Trámites para la puesta en marcha de la empresa.</b>	<b>169</b>
<b>7.3.- Normativa actual sobre escuelas de enseñanza.</b>	<b>171</b>
<b>7.4.- Legislación y normativa general.</b>	<b>173</b>
<b>8- Resumen y conclusiones plan de negocio.</b>	<b>174</b>
<b>9- Anexos</b>	<b>176</b>
<b>Anexo I: Entorno de mercado.</b>	<b>176</b>
<b>Anexo II: Acciones de comunicación y promoción.</b>	<b>179</b>
<b>Anexo III: Estimación de ventas.</b>	<b>180</b>
<b>Anexo IV: Tablas de retribución salarial.</b>	<b>190</b>
<b>Anexo V: Cuentas de resultados y balances.</b>	<b>191</b>
<b>10.- Bibliografía.</b>	<b>197</b>

## ÍNDICE DE TABLAS.

<b>Tabla 1:</b> División de la población de Pozuelo de Alarcón por edades.	<b>20</b>
<b>Tabla 2:</b> Centros escolares de ESO y Bachillerato en Pozuelo de Alarcón y alrededores.	<b>22</b>
<b>Tabla 3:</b> Comparativa de alumnos matriculados por adscripción escolar año 2014.	<b>23</b>
<b>Tabla 4:</b> Cálculo del porcentaje de alumnos en colegios privados y concertados.	<b>24</b>
<b>Tabla 5:</b> Gasto y porcentaje consumidores de actividades de apoyo fuera del centro escolar.	<b>25</b>
<b>Tabla 6:</b> Estimación del mercado económico anual potencial a captar por el proyecto.	<b>26</b>
<b>Tabla 7:</b> Resumen encuesta realizada a una muestra de 50 personas del mercado objetivo.	<b>27</b>
<b>Tabla 8:</b> Precios vigentes academia Gaoss.	<b>32</b>
<b>Tabla 9:</b> Precios vigentes academia Ruffini curso 2014/2015.	<b>34</b>
<b>Tabla 10:</b> Precios vigentes academia Da Vinci curso 2014/2015.	<b>35</b>
<b>Tabla 11:</b> Resumen características de las principales academias competidoras.	<b>36</b>
<b>Tabla 12:</b> Precios compañía <i>Learnacademy</i> clases particulares y cursos online.	<b>37</b>
<b>Tabla 13:</b> Matriz del plan de acción de la empresa.	<b>59</b>
<b>Tabla 14:</b> Análisis cuantitativo socioeconómico y educacional de Pozuelo de Alarcón.	<b>77</b>
<b>Tabla 15:</b> Comparativa de precios de academia competidoras.	<b>79</b>
<b>Tabla 16:</b> Lista de precios academia “ <i>Ingenia</i> ”.	<b>81</b>
<b>Tabla 17:</b> Tabla resumen estimación de ventas.	<b>101</b>
<b>Tabla 18:</b> Estimación horarios Aula 1 academia <i>Ingenia</i> .	<b>116</b>
<b>Tabla 19:</b> Estimación horarios Aula 2 academia <i>Ingenia</i> .	<b>116</b>
<b>Tabla 20:</b> Estimación horarios Aula 3 academia <i>Ingenia</i> .	<b>117</b>
<b>Tabla 21:</b> Estimación horarios Aula 4 academia <i>Ingenia</i> .	<b>117</b>
<b>Tabla 22:</b> Estimación horarios Aula 5 academia <i>Ingenia</i> .	<b>117</b>
<b>Tabla 23:</b> Estimación número de empleados según número de alumnos matriculados.	<b>120</b>
<b>Tabla 24:</b> Estimación número de profesores particulares según alumnos matriculados.	<b>121</b>
<b>Tabla 25:</b> Nivel salarial por categoría profesional (gastos de seguridad social incluidos).	<b>126</b>
<b>Tabla 26:</b> Lista de recursos materiales necesarios para recepción.	<b>128</b>
<b>Tabla 27:</b> Lista de recursos materiales necesarios para aulas.	<b>128</b>
<b>Tabla 28:</b> Lista de recursos materiales necesarios para oficina.	<b>129</b>



<b>Tabla 29:</b> Costes operativos academia <i>Ingenia</i> .	<b>138</b>
<b>Tabla 30:</b> Resumen aspectos analizados en plan de operaciones.	<b>142</b>
<b>Tabla 31:</b> Inmovilizado intangible academia <i>Ingenia</i> .	<b>149</b>
<b>Tabla 32:</b> Inmovilizado material Academia <i>Ingenia</i> .	<b>149</b>
<b>Tabla 33:</b> Amortización del inmovilizado material.	<b>150</b>
<b>Tabla 34:</b> Conjunto de gastos previos a la apertura del negocio.	<b>152</b>
<b>Tabla 35:</b> Patrimonio neto Academia <i>Ingenia</i> .	<b>152</b>
<b>Tabla 36:</b> Clasificación de los Gastos de Constitución y Primer Establecimiento.	<b>154</b>
<b>Tabla 37:</b> Resumen cuenta de resultados y balance de situación escenario pesimista.	<b>156</b>
<b>Tabla 38:</b> Resumen cuenta de resultados y balance de situación escenario medio.	<b>156</b>
<b>Tabla 39:</b> Resumen cuenta de resultados y balance de situación escenario optimista.	<b>157</b>
<b>Tabla 40:</b> Cálculo del VAN para cada escenario.	<b>162</b>
<b>Tabla 41:</b> Cálculo del Pay-back para cada escenario.	<b>163</b>
<b>Tabla 42:</b> Cálculo del TIR para cada escenario.	<b>163</b>
<b>Tabla 43:</b> Valor del ROE para cada escenario.	<b>165</b>
<b>Tabla 44:</b> Valor del ROA para cada escenario.	<b>166</b>
<b>Tabla 45:</b> Estimación pesimista de ventas año 2016.	<b>180</b>
<b>Tabla 46:</b> Estimación media de ventas año 2016.	<b>181</b>
<b>Tabla 47:</b> Estimación optimista de ventas año 2016.	<b>181</b>
<b>Tabla 48:</b> Estimación pesimista de ventas año 2017.	<b>182</b>
<b>Tabla 49:</b> Estimación media de ventas año 2017.	<b>183</b>
<b>Tabla 50:</b> Estimación optimista de ventas año 2017.	<b>183</b>
<b>Tabla 51:</b> Estimación pesimista de ventas año 2018.	<b>184</b>
<b>Tabla 52:</b> Estimación media de ventas año 2018.	<b>185</b>
<b>Tabla 53:</b> Estimación optimista de ventas año 2018.	<b>185</b>
<b>Tabla 54:</b> Estimación pesimista de ventas año 2019.	<b>186</b>
<b>Tabla 55:</b> Estimación media de ventas año 2018.	<b>187</b>
<b>Tabla 56:</b> Estimación optimista de ventas año 2019.	<b>187</b>
<b>Tabla 57:</b> Estimación pesimista de ventas año 2020.	<b>188</b>
<b>Tabla 58:</b> Estimación media de ventas año 2020.	<b>189</b>
<b>Tabla 59:</b> Estimación optimista de ventas año 2020.	<b>189</b>
<b>Tabla 60:</b> Retribución salarial según convenio colectivo para enseñanza y formación no reglada.	<b>190</b>
<b>Tabla 61:</b> Cuenta de resultados escenario pesimista.	<b>191</b>
<b>Tabla 62:</b> Balance de situación escenario pesimista.	<b>192</b>
<b>Tabla 63:</b> Cuenta de resultados escenario medio.	<b>193</b>
<b>Tabla 64:</b> Balance de situación escenario medio.	<b>194</b>
<b>Tabla 65:</b> Cuenta de resultados escenario optimista.	<b>195</b>
<b>Tabla 66:</b> Balance de situación escenario optimista.	<b>196</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

<b>Gráfico 1:</b> Evolución PIB en España de 2000 a 2013.	<b>17</b>
<b>Gráfico 2:</b> Previsión PIB en España hasta año 2019.	<b>17</b>
<b>Gráfico 3:</b> Nivel de gasto público en educación no universitaria en la Comunidad de Madrid.	<b>18</b>
<b>Gráfico 4:</b> Evolución de la población total de Pozuelo de Alarcón de 1996 a 2014.	<b>19</b>
<b>Gráfico 5:</b> Alumnos no universitarios sobre población de 0 a 19 años matriculados en centros escolares de Pozuelo de Alarcón.	<b>24</b>
<b>Gráfico 6:</b> Porcentajes sobre el uso de servicios de apoyo extraescolar.	<b>27</b>
<b>Gráfico 7:</b> Porcentajes sobre el nivel de gasto en servicios de apoyo extraescolar.	<b>27</b>
<b>Gráfico 8:</b> Porcentajes sobre las características más importantes del servicio según el cliente.	<b>28</b>
<b>Gráfico 9:</b> Cuadro resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.	<b>41</b>
<b>Gráfico 10:</b> Análisis de oportunidad de mercado.	<b>42</b>
<b>Gráfico 11:</b> Matriz DAFO de la empresa.	<b>51</b>
<b>Gráfico 12:</b> Porcentajes de los motivos más frecuentes de los clientes para dejar el servicio de apoyo extraescolar.	<b>64</b>
<b>Gráfico 13:</b> Cuadro resumen del plan estratégico de la empresa.	<b>69</b>
<b>Gráfico 14:</b> Balance de ventas y pérdidas y ganancias durante los primeros años de actividad.	<b>97</b>
<b>Gráfico 15:</b> Organigrama academia <i>Ingenia</i> .	<b>122</b>
<b>Gráfico 16:</b> Evolución activo, pasivo y patrimonio neto. Escenario pesimista.	<b>158</b>
<b>Gráfico 17:</b> Evolución beneficio neto. Escenario pesimista.	<b>158</b>
<b>Gráfico 18:</b> Evolución activo, pasivo y patrimonio neto. Escenario medio.	<b>159</b>
<b>Gráfico 19:</b> Evolución beneficio neto. Escenario medio.	<b>159</b>
<b>Gráfico 20:</b> Evolución activo, pasivo y patrimonio neto. Escenario optimista.	<b>160</b>
<b>Gráfico 21:</b> Evolución beneficio neto. Escenario optimista.	<b>160</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS.

<b>Figura 1:</b> Imagen fachada academia Focum.	<b>30</b>
<b>Figura 2:</b> Imagen interior de la academia Focum.	<b>30</b>
<b>Figura 3:</b> Imagen aula moderna academia Gaoss.	<b>31</b>
<b>Figura 5:</b> Imagen fachada de la academia Aprobando.	<b>32</b>
<b>Figura 6:</b> Imagen interior de la academia Aprobando	<b>33</b>
<b>Figura 7:</b> Imagen puerta principal de la academia Da Vinci.	<b>34</b>
<b>Figura 8:</b> Imagen aula academia Da Vinci.	<b>35</b>
<b>Figura 9:</b> Logotipo academia <i>Ingenia</i> .	<b>86</b>
<b>Figura 10:</b> Medios de comunicación disponibles en Pozuelo de Alarcón.	<b>89</b>
<b>Figura 11:</b> Portada en facebook de la academia <i>Ingenia</i> .	<b>93</b>
<b>Figura 12:</b> Portada en twitter de la academia <i>Ingenia</i> .	<b>94</b>
<b>Figura 13:</b> Publicación de la academia “Aprobando” en su página oficial de Facebook en 2009.	<b>99</b>
<b>Figura 14:</b> Publicación de la academia “Aprobando” en su página oficial de Facebook en 2011.	<b>100</b>
<b>Figura 15:</b> Ubicación de los competidores en Pozuelo de Alarcón.	<b>108</b>
<b>Figura 16:</b> Ubicación final Academia <i>Ingenia</i> respecto a sus competidores.	<b>109</b>
<b>Figura 17:</b> Planta baja local antes de remodelación (1).	<b>110</b>
<b>Figura 18:</b> Planta baja local antes de remodelación (2).	<b>110</b>
<b>Figura 19:</b> Planta alta local antes de remodelación.	<b>111</b>
<b>Figura 20:</b> Plano de la distribución de la planta baja del establecimiento.	<b>112</b>
<b>Figura 21:</b> Plano de la distribución de la planta alta del establecimiento.	<b>113</b>
<b>Figura 22:</b> Diagrama de Gant del plan de implantación.	<b>137</b>
<b>Figura 23:</b> Imagen diseñada para anuncios online de la academia <i>Ingenia</i> .	<b>179</b>

## **1.- INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.**

A lo largo de este trabajo se describe el plan de negocio para llevar a cabo la instauración de un centro de apoyo escolar y una red de profesores particulares en Pozuelo de Alarcón, Madrid. El objetivo es analizar la viabilidad técnica, económica y comercial de un proyecto de inversión de este tipo mediante el estudio de todos los factores que intervienen en él, tanto a corto como a largo plazo.

El trabajo aquí reflejado se basa en los conocimientos adquiridos principalmente gracias a las asignaturas del área de organización industrial pertenecientes al Grado en Tecnologías Industriales. También se ha pretendido aplicar todos los apartados más técnicos propios de un ingeniero, para así diferenciar el proyecto respecto a modelos más clásicos del ámbito de la administración de empresas.

### **1.1.- RESUMEN**

El objetivo es conocer si el proyecto resultará viable o no. Para ello se estudiarán todos los componentes que intervienen en la instauración del negocio. Una vez elegida la localización, se analizarán las circunstancias económicas, demográficas y comerciales del entorno, así como la demanda actual y potencial y los agentes competitivos en la zona.

El siguiente paso será definir las actividades que va a desarrollar la empresa. Primero se realizará un análisis interno para detectar cuáles son las fortalezas para potenciarlas y cuáles son las debilidades para fortalecerlas (empresa nueva desconocida por la población, etc.). Se definirán claramente las estrategias corporativa y de negocio, como por ejemplo la diferenciación del resto de centros.

Posteriormente se precisará el plan de marketing a llevar a cabo si la propuesta se hace real, el cual tendrá gran importancia ya que refuerza una de las grandes debilidades como es la ignorancia por parte la población del nuevo negocio. El plan de marketing además aportará datos sobre la viabilidad comercial de la empresa.

A continuación se desarrollará el plan de operaciones a tener en cuenta para la implantación de la academia. En él se describirán aspectos como los sistemas de información internos, la capacidad estimada necesaria (profesores, clases, horarios, etc.), costes operativos y un plan de contingencias.

Tras el plan de operaciones se analizará la viabilidad económica del proyecto mediante un plan financiero que tenga en cuenta los costes y las inversiones a realizar y una estimación de los ingresos previsibles. Finalmente se definirán los términos jurídicos de la empresa y se detallarán a fondo las formalidades administrativas a llevar a cabo para la instauración del nuevo negocio.

## **1.2.- TRABAJO FIN DE GRADO. MOTIVACIÓN.**

La iniciativa del proyecto parte de la intención personal de profundizar en los conocimientos adquiridos durante la carrera sobre el ámbito empresarial. La elección de realizar un plan de negocio permite aplicar todos los conocimientos de la rama de organización industrial a un caso práctico y más completo que los estudiados académicamente.

Este trabajo me ha dado la oportunidad de conocer otras áreas a las que no se da tanta relevancia en las distintas asignaturas del grado en tecnologías industriales como por ejemplo aspectos económicos y fiscales, que son esenciales a la hora de dirigir un negocio. Todo esto unido a la práctica y el manejo de elementos complejos como la contabilidad de una empresa, estudios de mercado, análisis de competencia, etc. muy utilizados hoy en día en consultoras y otras compañías ha resultado muy enriquecedor académicamente.

Otro de los motivos que me han llevado a la realización de este proyecto es la oportunidad de llevarlo a la realidad. Dado que la inversión inicial no sería excesivamente alta y los requerimientos técnicos para llevar a cabo un negocio de este tipo tampoco serían complejos, es probable que algún día se convierta en un proyecto real en un futuro no muy lejano. Además, según las condiciones económicas de la zona donde se quiere implantar, actualmente existe un hueco en este mercado (si otra empresa no se adelanta en los próximos años), que podría ser aprovechado con éxito si se siguen las directrices marcadas en este plan de negocio.

## **1.3.- IDEA Y JUSTIFICACIÓN DE NEGOCIO.**

En primer lugar, la idea de realizar el plan de negocio sobre una academia nace del conocimiento de la gran demanda de profesores particulares en la localidad donde resido; Pozuelo de Alarcón. A ello se une la experiencia personal como profesor de apoyo, cuyo refuerzo muchas veces resulta insuficiente para el alumno, suponiendo a su vez un alto coste que provoca que las familias deban prescindir de esta ayuda. A partir de esta experiencia nace la idea de crear un plan de negocio que cubra la necesidad presente en la población.

Como se estudiará más adelante, este sector no es ni mucho menos un nicho de mercado en esta población. Contra la competencia existente y posibles competidores potenciales se propondrá una estrategia clara de diferenciación mediante la innovación en el servicio ofrecido, combinada en la medida de lo posible con bajos costes de inversión y operativos para intentar lograr un mayor margen de beneficio.

#### 1.4.- OBJETIVOS.

*“La educación es el pasaporte hacia el futuro, el mañana pertenece a aquellos que se preparan para él en el día de hoy”.*

Malcolm X (1925-1965) Activista político estadounidense.

La misión del negocio será precisamente ayudar a los padres a mitigar sus preocupaciones sobre la educación de sus hijos, ya que es clave para su futuro y de la cual uno de los pilares básicos es la rutina escolar. La creación de valor principal de la empresa será cubrir la necesidad de aquellos padres cuyos hijos están atravesando dificultades escolares dentro de un desembolso económico razonable. Ya que este es uno de los aspectos que más preocupan a los padres en cuanto a la educación de sus hijos, la demanda de este tipo de servicios tiene gran relevancia hoy en día en nuestra sociedad.

El objetivo será establecer la academia “**Ingenia**” como referente en el servicio de apoyo extraescolar en Pozuelo de Alarcón y por qué no, en la zona noroeste de Madrid en un futuro. El nombre del centro, “**Ingenia**”, nace de la condición de ingenieros de los emprendedores que van a llevar a cabo el proyecto e intentarán aplicar su conocimiento técnico para lograr el mayor beneficio de él. Se intentará ganar cuota de mercado mediante la aplicación de una idea novedosa capaz de personalizar el servicio recibido por el cliente, la cual estará basada en la realización de planes específicos de trabajo para cada alumno. Además se ofrecerá la combinación de clases en el centro y clases particulares para aquellos clientes que lo requieran, pretendiendo de este modo llegar a atraer un mayor número de usuarios y ganar cuota de mercado.

Financieramente se prevé que la inversión inicial no sea muy grande, por lo que la idea es generar beneficios en un periodo relativamente corto de tiempo. Por tanto será necesario ajustar los costes de funcionamiento (gastos de personal, alquiler, mantenimiento, etc.) ya que el margen de beneficio en este tipo de negocios es pequeño. Uno de los objetivos económicos será rentabilizar la inversión antes de los tres primeros años de funcionamiento. Este requisito unido a otros como por ejemplo evitar el endeudamiento excesivo de la empresa, aportarán los datos necesarios para conocer finalmente la viabilidad del proyecto.

## 1.5.- RIESGOS.

Todo proyecto que empieza desde cero tiene multitud de riesgos e incertidumbres que pueden amenazar el éxito de la idea de negocio. Por ello es esencial para los emprendedores que lo van a llevar a cabo conocerlos y lograr dominarlos, de forma que no se conviertan en un peligro para el futuro de la empresa.

La principal consecuencia que tendría la penetración de estos riesgos en la actividad de la empresa sería la ausencia del número de clientes suficientes para hacer frente a los gastos. Si esta circunstancia se repitiera a lo largo del tiempo y no se produjeran beneficios suficientes, provocaría en el cierre de la academia y la pérdida de la inversión correspondiente. A continuación se enumeran aquellas situaciones que podrían resultar comprometidas para la viabilidad de la empresa y algunas posibles soluciones para ellas:

- **Riesgo:** Recaída en la situación económica española y vuelta a un periodo de crisis. Esto podría causar el control del gasto por parte de las familias en elementos que no sean imprescindibles.  
**Solución:** Segmentación del mercado y elección del público objetivo. Precios adecuados a la situación actual.
- **Riesgo:** Mala acogida del nuevo negocio en la zona que resulte en falta de clientes.  
**Solución:** Potente campaña de comunicación para llegar a todo el público objetivo y servicio de calidad para potenciar la promoción boca a boca del negocio.
- **Riesgo:** Reacción de la competencia ante el nuevo negocio en su zona. El resto de empresas pueden contrarrestar el peligro de un nuevo competidor mediante ofertas, bajadas de precio, etc.  
**Solución:** Diferenciarse del resto de competidores con una característica clave en la que destaque nuestra empresa sobre las demás.

Estas son las principales amenazas que podría tener la empresa una vez situada en el mercado. Estos y otros serán analizados en profundidad a lo largo del plan de negocio con el objetivo de conocer cuáles son las debilidades y así poder contrarrestarlas de manera efectiva para lograr el objetivo final que es la viabilidad económica del proyecto.



## 2.- ENTORNO DE MERCADO.

A lo largo de este apartado se detallarán todos los factores externos a la empresa que de alguna forma pueden influenciar las estrategias a tomar para garantizar su viabilidad. Mediante el conocimiento de los mecanismos del mercado se determinarán elementos como el precio de los servicios o la localización de la infraestructura. El análisis estará centrado en la Comunidad de Madrid y en la medida de lo posible en la zona noroeste de la comunidad autónoma, lo que arrojará datos más objetivos sobre el entorno de negocio.

### 2.1.- SECTOR DE LA EDUCACIÓN EN ESPAÑA.

El número de personas que constituyen el sector educativo ha aumentado en los últimos años hasta situarlo como elemento sustancial de la economía y la sociedad españolas. El sistema se ha expandido gracias al esfuerzo de la sociedad durante mucho tiempo y con el objetivo de adaptarse a ese crecimiento, también se han realizado reformas presupuestarias y legislativas durante los distintos gobiernos del país. Estos numerosos cambios en los últimos años, desde la *Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación (LODE)* de 1985 hasta la *Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE)* de 2013 han dotado de poca estabilidad al sistema que repercute en el nivel educativo de los alumnos y por tanto en la sociedad futura.

Estos resultados se ven reflejados en las comparaciones internacionales, que sitúan a España en un nivel por debajo de los países de renta alta de la OCDE. Estos resultados dan muestra de que el rendimiento escolar se encuentra por debajo de lo que cabría esperar en un país que pretende progresar como es España. Además, el aumento del número de alumnos y el hecho de que la educación sea obligatoria hasta los 16 años, hace que los títulos de educación básica sean cada vez más imprescindibles a la hora de progresar en la sociedad.

### 2.2.- ANÁLISIS ECONÓMICO.

El capítulo económico tiene gran trascendencia en el sector educativo ya que el crecimiento de éste puede estar claramente marcado por el nivel de fondos que el gobierno esté dispuesto a destinar en él. Estudiando factores como el gasto público en educación o el crecimiento económico general del país se tendrán mejores datos para valorar cómo puede evolucionar el sector en el futuro.



Además se pueden examinar otros datos más específicos en relación con el negocio que aquí se trata como es el nivel de gasto de las familias españolas en actividades de apoyo escolar.

### 2.2.1.- SITUACIÓN ACTUAL.

Tras el inicio de la gran crisis económica en 2008 se puede afirmar que actualmente la situación se ha estabilizado y comienzan a existir algunos signos de mejora. La crisis ha afectado a la sociedad en todos los ámbitos: desempleo, subida de impuestos, medidas de austeridad en sectores esenciales como sanidad y educación, etc. Uno de los indicadores más notables de la situación económica es el producto interior bruto (PIB), que señala el nivel de riqueza o pobreza de un país.



Gráfico 1. Evolución PIB en España de 2000 a 2013 (datos en millones de euros). Fuente: INE.

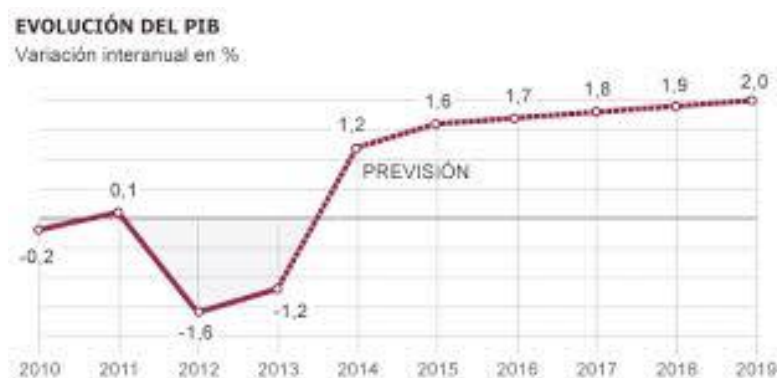


Gráfico 2. Previsión PIB en España hasta año 2019. Fuente: FMI.

Se observa el gran crecimiento de la economía española hasta 2008, año en que el estallido de la crisis hace que el país entre en recesión. Tras varios años de inestabilidad desde el 2008 al 2013, hay síntomas de recuperación que repercuten en una previsión de crecimiento del fondo monetario internacional de hasta un 2% en el año 2019. Si finalmente se cumple este vaticinio, hasta finales de la década no se recuperará el nivel de riqueza previo a la crisis. Aún así constituye un signo de esperanza que permite vislumbrar el fin de la época de recesión.

### 2.2.2.- GASTO PÚBLICO EN EDUCACIÓN.

A continuación se analiza otro dato que también está íntimamente relacionado con la situación económica general del país y por tanto se verá afectado por los elementos que interfieren en esta.

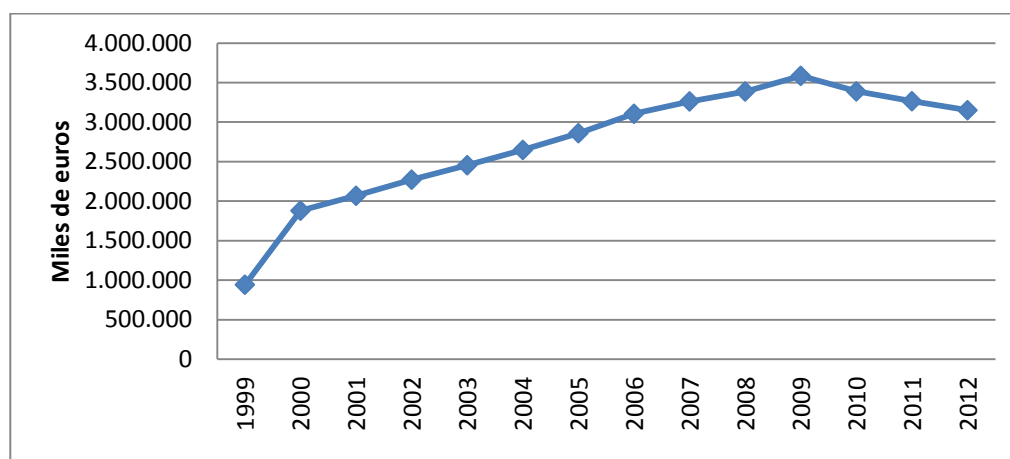


Gráfico 3. Nivel de gasto público en educación no universitaria en la Comunidad de Madrid.  
Fuente: INE.

En esta figura se incluyen datos referentes tan sólo a la Comunidad de Madrid y a la comunidad no universitaria con objeto de ganar precisión en cuanto al estudio que interesa. Se entiende cómo la curva sigue la misma evolución que el PIB estudiado anteriormente y cómo también se ve alterado por la crisis económica. Durante los años de recesión se observa una disminución del gasto en educación que repercute en la calidad de la enseñanza, especialmente en el sector público, ya que durante estos años, el número de alumnos lejos de disminuir ha aumentado como se podrá ver en el estudio demográfico en la sección 2.3. Algunas de las consecuencias de esta reducción de la inversión educativa son:

- Masificación de las aulas debido a recortes en profesorado. Mayor número de alumnos por profesor, lo que reduce la capacidad docente. Aumento de horas lectivas que reduce el tiempo de preparación de las asignaturas por parte del profesor.
- Reducción del salario de los profesores. Desmotivación del trabajador en su labor de enseñanza.
- Recortes en cuanto a recursos docentes. Precariedad de las instalaciones o insuficiencia del material necesario para la impartición de clases.
- Disminución de becas para libros y material que repercuten directamente en la clase baja de la población.

Estas conclusiones desembocan en el empeoramiento de la calidad de la enseñanza y en especial de la educación pública. La problemática es aún más grave ya que se refleja en la carencia de conocimientos de los alumnos según la comparación con otros países europeos. Aún así con la esperanza puesta en el fin de la crisis, se espera que el crecimiento económico del país desemboque en una mayor inversión económica y el sector educativo logre recomponerse.

## 2.3.- ANÁLISIS DEMOGRÁFICO.

El estudio de la población en la zona donde se pretende instaurar el negocio ayudará a la estimación de la demanda inicialmente. Además permitirá realizar una segmentación del mercado por edad útil a la hora de elegir la estrategia corporativa posteriormente.

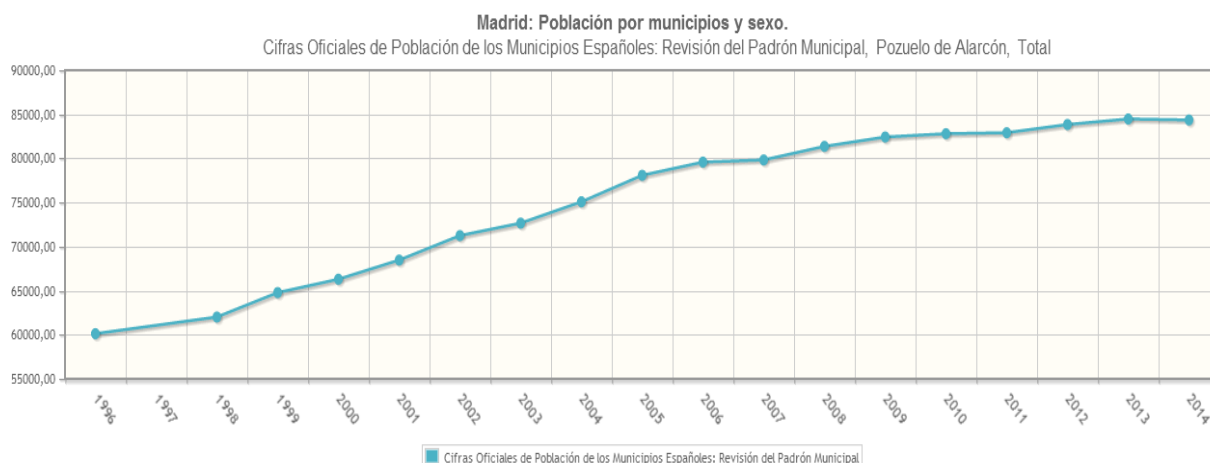


Gráfico 4: Evolución de la población total de Pozuelo de Alarcón de 1996 a 2014. Fuente: INE.

Intervalo de edades	Varones	Mujeres	Total
65 a 110 años	5221	6223	11444
60 a 64 años	2221	2563	4784
55 a 59 años	2366	2640	5006
50 a 54 años	3036	3379	6415
45 a 49 años	3450	3965	7415
40 a 44 años	3235	3796	7031
35 a 39 años	2810	3290	6100
30 a 34 años	2482	2723	5205
25 a 29 años	2211	2456	4667
20 a 24 años	2444	2386	4830
15 a 19 años	2720	2682	5402
10 a 14 años	3029	2794	5823
5 a 9 años	2869	2857	5726
0 a 4 años	2411	2215	4626
<b>Total</b>	<b>40505</b>	<b>43969</b>	<b>84474</b>

Tabla 1. División de la población de Pozuelo de Alarcón por edades; aprobada a 01/01/2014. Fuente: Padrón municipal ayuntamiento Pozuelo de Alarcón.

Según el gráfico 4 basado en datos del instituto nacional de estadística (INE), la población de Pozuelo de Alarcón ha experimentado un crecimiento constante desde el año 1996, manteniéndose constante a partir del 2012. En la tabla 1 se desglosa la información demográfica por grupos de edad.

Se asume según la curva demográfica de la localidad que el número de habitantes se mantendrá aproximadamente constante en los próximos años. El público objetivo de nuestro negocio se establecerá en un rango de edad de 10 a 22 años, incluyendo la población estudiantil de últimos cursos de primaria, secundaria, bachillerato y acceso a ciclos formativos. La población potencial que podrá disfrutar de los servicios de la academia se puede calcular de la siguiente manera:

- 15.268 personas (aproximadamente para el rango de edad entre 10 y 22 años).
- 467 personas mayores de 24 años que realicen ciclos formativos o prueba de acceso a la universidad para mayores de 25 años (asumiendo un 10% del total del rango de edad de 25 a 29 años según datos de la Encuesta de Transición Educativa e Inserción Laboral (ETEFIL)).

Sumando todos estos datos, se puede considerar que el mercado potencial total del negocio lo constituyen **15.735** personas. En esta aproximación no se tiene en cuenta la posibilidad de clientes procedentes de otros municipios cercanos, que se analizará en el apartado 2.3. al realizar el cálculo de la demanda.

Otro dato a resaltar es que la población de entre 5 y 14 años constituye el 13.7 % de la población total, un porcentaje elevado que puede tener influencia positiva en un posible aumento de demanda en el futuro si el proyecto tiene éxito.

## **2.4.- ESTUDIO DE LA DEMANDA.**

Basándose en datos demográficos y económicos concretos se puede llegar a predecir la demanda que tendrá el negocio. Gracias a estas estimaciones se podrá conocer si el proyecto es viable hasta el momento. También ayudará a llevar a cabo posteriormente el plan de operaciones, a la hora de estudiar la capacidad necesaria de las instalaciones.

Se utilizarán básicamente dos técnicas de estudio. La primera consiste en un análisis formal basado en información ya existente sobre distintos aspectos del entorno como la demografía o datos económicos. En segundo lugar se realizará un estudio informal del mercado objetivo empleando un contacto más directo con el consumidor mediante una encuesta en la zona.

### **2.4.1.- CENTROS ESCOLARES EN LA ZONA.**

Para estudiar la demanda del mercado al que se quiere llegar, es importante conocer el número y el tipo de centros que existen actualmente en la previsible ubicación del negocio. Con este motivo, a continuación se enumeran todos los colegios e institutos de la zona en los que se imparte educación secundaria y bachillerato, así como algunas de sus características y localización.

CENTRO	LOCALIZACIÓN	ADSCRIPCIÓN	BILINGÜE (Inglés)
<b>Alarcón</b>	C/ San Jorge	Privado	Sí
<b>Americano de Madrid</b>	Crta. Aravaca - Húmera	Privado	Sí
<b>Aquinas American School</b>	Urbanización Monte Alina	Privado	Sí
<b>Bernadette</b>	C/ Santa Bernadita (Aravaca)	Concertado	Sí
<b>British Council School</b>	C/ Solano (Prado de Somosaguas)	Privado	Sí
<b>Escuelas Pías de San Fernando</b>	Avda. Bularas	Concertado	No
<b>Colegio Estudio</b>	C/ Jimena Menéndez (Aravaca)	Privado	Sí
<b>Everest</b>	Avda. Monteclaro	Privado	Sí
<b>Hogar del Buen Consejo (sólo ESO)</b>	C/ Paseo de la Concepción	Concertado	No
<b>Internacional Aravaca</b>	C/ Santa Bernadita (Aravaca)	Privado	Sí
<b>Instituto Camilo José Cela</b>	Avda. del Monte	Público	Sí
<b>Instituto Gerardo Diego</b>	C/ Irlanda	Público	No
<b>Instituto San Juan de la Cruz</b>	C/ San Juan de la Cruz	Público	No
<b>Kensington School</b>	Avda. Bularas	Privado	Sí
<b>Liceo Sorolla</b>	Avda. Bularas	Privado	Sí
<b>Los Robles</b>	Avda. Osa Mayor (Aravaca)	Concertado	Sí
<b>Mater Salvatoris</b>	Ctra. A Coruña km.9 (Aravaca)	Privado	No
<b>Mirabal</b>	C/ Monte Romanillos (Boadilla del Monte)	Privado	Sí
<b>Monte Tabor</b>	Paseo de la Casa de Campo	Concertado	No
<b>Nuestra Señora de Schoenstatt</b>	Camino de Alcorcón	Privado	Sí
<b>Retamar</b>	Calle Pajares	Privado	Sí
<b>San José de Cluny</b>	Avda. Juan XXIII	Concertado	No
<b>San Luis de los Franceses</b>	C/ Portugalete	Privado	Sí (Francés)
<b>San Pablo Ceu</b>	Avda. Montepíncipe	Privado	No
<b>Santa María de los Rosales</b>	C/ Virgen de los Rosales (Aravaca)	Privado	No
<b>Instituto Veritas</b>	Avda. de Radio Televisión.	Concertado	Sí

Tabla 2. Centros escolares de ESO y Bachillerato en Pozuelo de Alarcón y alrededores. Fuente: Elaboración propia.

	<b>Pozuelo de Alarcón</b>	<b>Zona noroeste Madrid</b>	<b>C. Madrid</b>
<b>% centros públicos</b>	19,72	43,06	54,71
<b>% centros privados</b>	*80,28 (24,43 concertados; 55,85 privados)	56,94	45,29

Tabla 3: Comparativa de alumnos matriculados por adscripción escolar año 2014. Fuente: Elaboración propia a partir del Banco de datos de la Comunidad de Madrid.

En la tabla 2 se puede observar la gran diferencia en cuanto a la enseñanza de índole privada respecto a los centros públicos. Los centros privados y concertados constituyen más de un 88% del total (23 sobre los 26 analizados), un dato muy elevado comparado con otros municipios cercanos. Es por tanto uno de los datos a tener muy en cuenta a la hora de dirigir la estrategia de la empresa y la elección del mercado objetivo.

También tiene relevancia la columna referente a los centros bilingües, que son aquellos que imparten un porcentaje de las materias en un segundo idioma, cuya oferta ha aumentado enormemente en los últimos años. Nos fijaremos en este dato para analizar la incorporación de clases en inglés en la oferta de nuestro negocio.

La información referente a la tabla 3 se utilizará posteriormente a la hora de calcular el mercado económico del proyecto. Se observa claramente el elevado porcentaje de alumnos que asisten a colegios privados en Pozuelo de Alarcón si se compara con el resto de municipios de la zona noroeste y también del resto de localidades de la Comunidad de Madrid.

\*Dado que no existen datos específicos para diferenciar alumnos matriculados en centros concertados o completamente privados, se asumirá para cálculos posteriores que el porcentaje de alumnos es del 30,43% y 69,57% respectivamente. Se han obtenido estos números a partir del número de colegios concertados (7 de 23) y privados (16 de 23) de la localidad. Por tanto, el 80,28% de alumnos que arroja la tabla, se puede dividir en 24,43% de estudiantes en centros concertados y 55,85% en centros privados. En la siguiente tabla se resumen esta serie de cálculos:

	Nº colegios sobre total de no públicos en Pozuelo	% colegios sobre total no públicos en Pozuelo	% alumnos matriculados colegios no públicos en Pozuelo
<b>Centros concertados</b>	7	30,43	<b>24,43</b>
<b>Centros privados</b>	16	69,57	<b>55,85</b>
<b>Total</b>	23	100	<b>80,28</b>

Tabla 4: Cálculo del porcentaje de alumnos en colegios privados y concertados. Fuente:  
Elaboración propia.

## 2.4.2.- MERCADO POTENCIAL.

Primero, para verificar los datos extraídos del análisis demográfico, se va a estudiar el número de alumnos no universitarios matriculados en la población de Pozuelo de Alarcón.

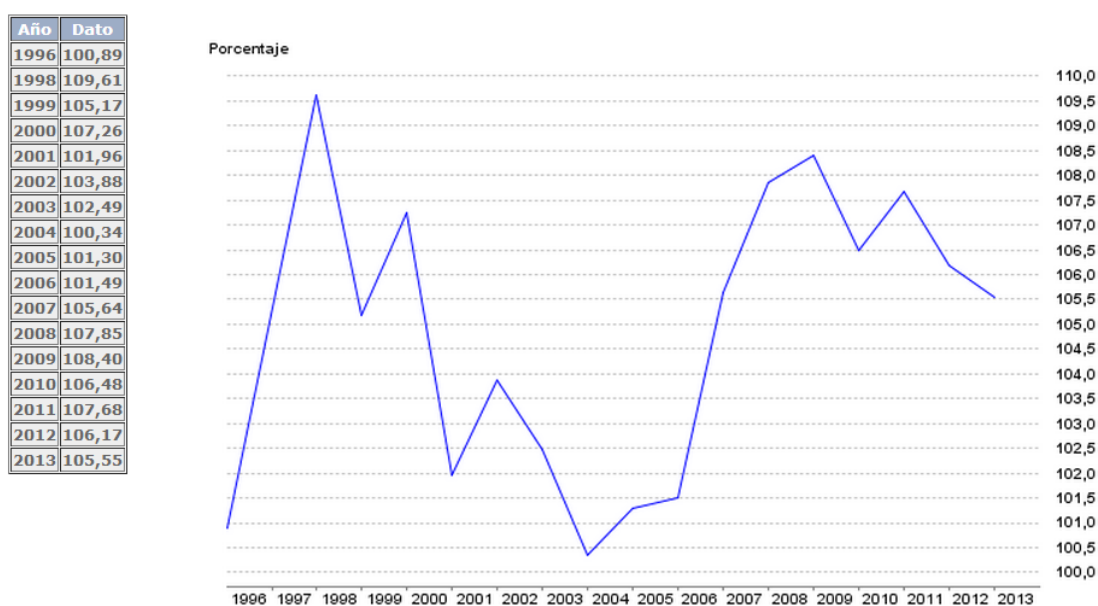


Gráfico 5: Alumnos no universitarios sobre población de 0 a 19 años matriculados en centros escolares de Pozuelo de Alarcón. Fuente: Subdirección General de Evaluación y Análisis. Consejería de Educación, Juventud y Deporte.

Se observa que el número de alumnos matriculados es ligeramente superior a la población en edad escolar de la localidad. Esta situación es provocada por la gran oferta de centros escolares de Pozuelo de Alarcón que atrae a familias de otros pueblos cercanos. Por tanto se puede considerar que el mercado objetivo total es ligeramente superior al calculado en el apartado anterior.



Asumiendo que en el tiempo de implantación del negocio estos datos se mantengan estables en cierta medida y que el porcentaje de alumnos matriculados sea alrededor de 105% según la tendencia actual, se calculará el mercado de la siguiente forma:

$$15.735 \text{ (análisis demográfico)} \times 1,05 \text{ (alumnos matriculados)} = \mathbf{16.522 \text{ personas}}$$

De ahora en adelante, a la hora de calcular la posible demanda se tendrán en cuenta estas 12.762 personas como posibles alumnos matriculados en Pozuelo de Alarcón. Dentro de este dato se incluye también el mercado potencial proveniente de otros ámbitos como los estudiantes de acceso a ciclos formativos medio y superior.

#### 2.4.3.- NIVEL DE GASTO DE LOS CONSUMIDORES Y MERCADO ECONÓMICO POTENCIAL.

Para analizar completamente el potencial económico de la demanda se hará uso de un estudio realizado por el INE en el año 2012. De esta encuesta se puede obtener la información de los gastos de las familias españolas en educación. Se centrará la atención en el nivel de gasto dedicado a actividades de apoyo fuera del centro escolar.

Adscripción educación	Gasto medio (€) por estudiante/usuario durante el curso académico 2011/2012
<b>Pública</b>	581
<b>Concertada</b>	638
<b>Privada sin concierto</b>	913
	<b>% alumnos que asistieron a actividades de apoyo fuera de su centro</b>
<b>Todas</b>	<b>19,1</b>

Tabla 5: Gasto y porcentaje consumidores de actividades de apoyo fuera del centro escolar. Fuente: Encuesta del INE sobre el gasto de los hogares en educación del año 2012.

Extrapolando estos datos a la población estudiada y asumiendo que durante los próximos años se mantendrán sin grandes variaciones, se puede estimar el mercado económico potencial a captar a partir de la tabla 3 (obtenida en el apartado 2.3.1.) y la tabla 4 de la siguiente manera:

<b>Mercado total: 16.522 estudiantes</b>					
<b>Adscripción</b>	<b>% Alumnos matriculados</b>	<b>Nº alumnos</b>	<b>Nº de alumnos con apoyo extraescolar (19,1%)</b>	<b>Gasto medio familias (€)</b>	<b>Gasto Total (Nº de alumnos apoyo extraescolar × Gasto medio) (€/año)</b>
<b>Público</b>	19,72	3.258	623	581	361.963
<b>Concertado</b>	24,43	4.036	771	638	491.898
<b>Privado</b>	55,85	9.228	1.763	913	1.609.619
<b>Total</b>	100	16.522	3157		<b>2.463.480</b>

Tabla 6: Estimación del mercado económico anual potencial a captar por el proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Estos **2.463.480** euros demuestran de una forma cuantitativa el nivel de demanda existente en Pozuelo de Alarcón por el que compiten las diferentes empresas y particulares presentes en el sector. Obviamente el objetivo es abarcar la mayor cantidad posible de este mercado para lograr mayores beneficios.

#### 2.4.4.- ENCUESTA MERCADO OBJETIVO.

Una vez analizado cuál es el mercado objetivo y cuantificada la demanda se va a estudiar el mercado desde un punto de vista más personal, tratando de averiguar cuál es la opinión del futuro cliente. Para elaborar este análisis se ha realizado una investigación de campo (Anexo I) mediante padres y familiares de alumnos en colegios e institutos de la zona así como personas que se conoce han hecho uso alguna vez del servicio de una academia o de profesores particulares.

Con el objetivo de obtener información lo más relevante posible las preguntas son concisas y tratan de conseguir una guía para la dirección estratégica del negocio que tenga base en la mejora de la experiencia que han vivido los usuarios. Se considera para el estudio una muestra de 50 personas, que se cree suficiente para obtener información notable del mercado a tratar. A continuación se muestra una tabla resumen de los datos más importantes obtenidos a partir de la encuesta realizada.

Utilización servicios extraescolares		Nivel de gasto		Características importantes según el cliente	
Tipo de apoyo extraescolar	Nº / % personas encuestadas	Rango de gasto	Nº / % personas encuestadas	Características	Nº / % personas encuestadas
Academia	15	Menos de 100€	15	Precio	15 / 30%
Profesor particular	23	Entre 100€ y 200€	20	Servicio personalizado	18 / 36%
Propio centro	3	Entre 200€ y 300€	11	Horarios adaptados	10 / 20%
Ninguno	17	Más de 300€	4	Resultados positivos	17 / 34%
				Tecnologías	2 / 4%

Tabla 7: Resumen encuesta realizada a una muestra de 50 personas del mercado objetivo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

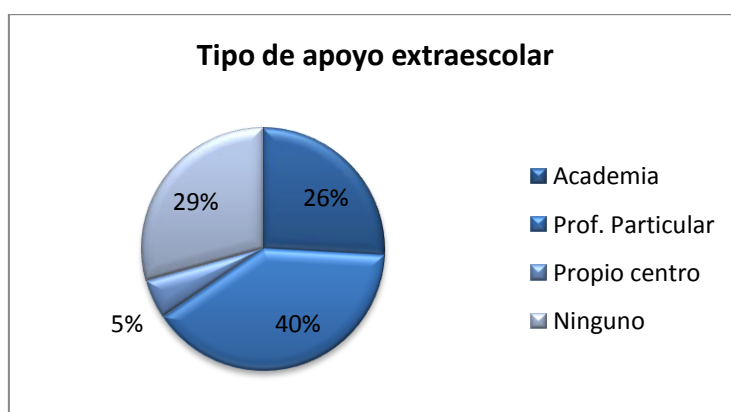


Gráfico 6: Porcentajes sobre el uso de servicios de apoyo extraescolar. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

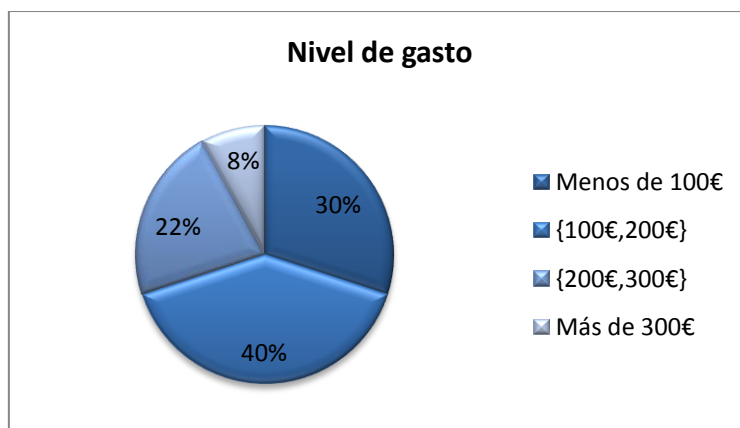


Gráfico 7: Porcentajes sobre el nivel de gasto en servicios de apoyo extraescolar. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

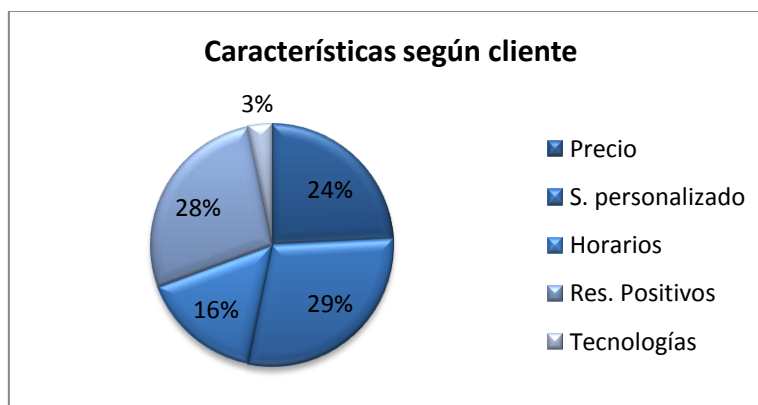


Gráfico 8: Porcentajes sobre las características más importantes del servicio según el cliente. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Se puede observar gracias al resumen de la encuesta realizada que casi la mitad de los encuestados han utilizado alguna vez los servicios de algún profesor particular y un 30% ha acudido a una academia de refuerzo escolar.

Además el nivel de gasto medio por familia es considerablemente elevado ya que se sitúa alrededor de 150€ al mes. Esto también es debido al alto porcentaje de servicios particulares requeridos por las familias. Estos datos cuadran con el análisis del nivel de gasto realizado en el apartado anterior con base en las estadísticas del INE, ya que además se observa que los alumnos de colegios concertados y privados invierten más en servicios extraescolares como bien señalaba el punto 2.3.3.

Otro apartado interesante a analizar para saber cómo enfocar la estrategia hacia el cliente es su punto de vista sobre lo que espera del servicio y lo que ha fallado en sus experiencias anteriores. De este modo se observa que la mayoría de los clientes del entorno priorizan la calidad del servicio y los resultados obtenidos antes que un precio competitivo. Además, analizando los datos del anexo I, gran parte de los clientes dejaron de utilizar el servicio debido a que no estaban contentos con la atención recibida o no percibieron mejora en los resultados de sus hijos. Esta información puede aportar datos interesantes sobre la demanda insatisfecha existente en el mercado y añadir ideas al negocio a la hora de alcanzar la ventaja competitiva que permita aumentar la cuota de mercado.

## 2.5.- ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Mediante este estudio se tratará de situar a la empresa dentro del mercado analizando las principales fuerzas competitivas del sector. Se tratará de determinar el atractivo del sector y si realmente existe un hueco en el mismo para llevar a cabo el proyecto. El *poder negociador de los proveedores* se eliminará del objeto de estudio ya que el servicio no se basa en la venta de productos y por tanto no constituye ninguna amenaza.

### 2.5.1.- COMPETENCIA.

Una vez analizada y cuantificada la demanda económicamente se debe estudiar la competencia presente en el área de influencia del negocio. Se utilizará el análisis de la competencia para distintos objetivos:

- Saber si parte del mercado económico existente estudiado anteriormente se puede alcanzar y en qué medida.
- Cuantificar el grado de demanda insatisfecha.
- Ayudar a la hora de determinar la estrategia corporativa de la empresa para elegir en qué áreas del mercado sería más beneficioso competir.
- Permitir conocer mejor los puntos fuertes y débiles del negocio.
- Conocer los precios a los que se ofrecen servicios similares para establecer la estrategia de marketing.

Para el estudio de los elementos competitivos se puede dividir la competencia en directa e indirecta. Se considerarán como indirectas aquellas actividades que puedan atraer alumnos pero no constituyan un negocio como tal. Principalmente nos encontramos ante clases de apoyo que se puedan impartir en el propio centro de cada alumno. Se analizarán posteriormente en el capítulo de elementos sustitutivos. La competencia directa la constituyen tanto otras academias como profesores particulares.

#### 2.5.1.1.-ACADEMIAS.

Obviamente la existencia de otras academias en la zona es el peligro y también el desafío mayor que constituye la competencia para el negocio. Por ello se va a realizar un estudio en profundidad de cada una de ellas que ayude a establecer la estrategia competitiva del proyecto. Nos centraremos en la zona de Pozuelo de Alarcón ya que en principio se estima que esa será el área de influencia del negocio.

## Academia Focum.



Figura 1: Imagen fachada academia Focum.

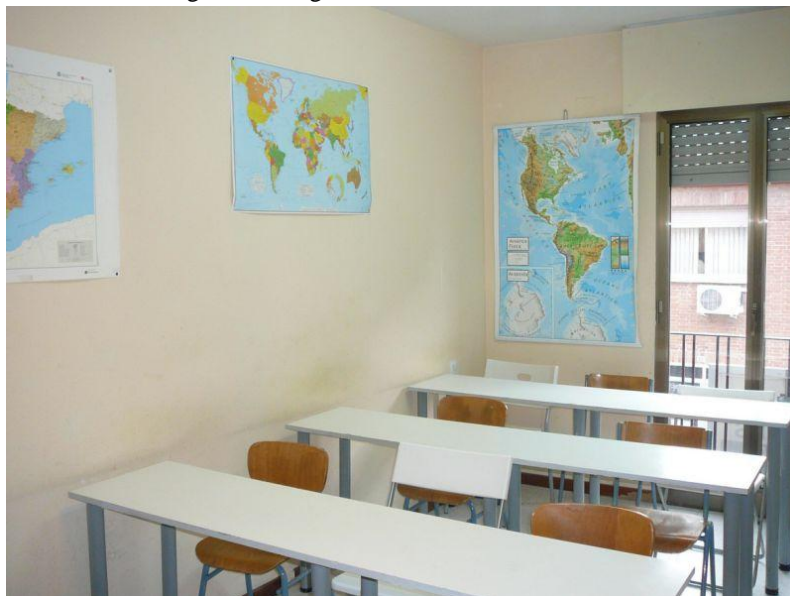


Figura 2: Imagen interior de la academia Focum.

Localización: C/ Luis Béjar. (Pozuelo pueblo).

Antigüedad: Desde 2003.

Servicios: Todas las asignaturas desde 1º ESO hasta Bachillerato, inglés y francés, pruebas de acceso a ciclo medio y superior, selectividad, acceso a la universidad a mayores de 25 y 45 años.

Precios: Según la información obtenida personalmente por parte de la academia, el precio por asignatura son 60€ y 65€ al mes (ESO y Bachillerato respectivamente), incluyendo dos clases semanales de una hora de duración cada una. El coste de matriculación son 30€.

Comentarios: Empresa con gran prestigio en Pozuelo de Alarcón. Su mayor cuota de mercado proviene de los institutos públicos (Camilo José Cela y Gerardo Diego) y de los colegios privados cercanos (San José de Cluny, Escolapios y Liceo Sorolla). Amplia estrategia de promoción mediante redes sociales.



## Academia Gaoss.



Figura 3: Imagen aula moderna academia Gaoss.



Figura 3: Imagen aula antigua academia Gaoss.

Localización. Av/ Juan Pablo II. (Pozuelo estación).

Antigüedad: Desde 1995.

Servicios: Todas las asignaturas desde 1º ESO hasta Bachillerato, inglés y francés, pruebas de acceso a ciclo medio y superior, selectividad, informática.

Precios: Se adjunta la tabla que incluye su página web.

Comentarios: Academia con gran tradición pero con instalaciones anticuadas y deterioradas. Escasa estrategia de promoción. Precios competitivos.

TABLA DE PRECIOS			
CLASES SEMANALES	PRIMARIA	ESO	BACHILLER
1 CLASE SEMANA	30 € MES	30 € MES	35 € MES
2 CLASES SEMANA	50 € MES	50 € MES	60 € MES
3 CLASES SEMANA	75 € MES	75 € MES	85 € MES
4 CLASES SEMANA	90 € MES	95 € MES	105 € MES
5 CLASES SEMANA	100 € MES	110 € MES	120 € MES
MÁS DE 5 CLASES	4,50 €/CLASE	5,00 €/CLASE	5,50 €/CLASE
MATRÍCULA	30 €	30 €	30 €
La matrícula se devuelve una vez el alumno/a finaliza sus clases. Los precios son por mes completo de 4 semanas de impartición			
El pago al contado dentro de los 10 primeros días de inicio supone un 10% de descuento en el coste mensual			
Se descontarán del precio aquellas clases que el alumno notifique con antelación que no podrá asistir. Si ya se ha realizado el pago estas clases serán recuperables en el plazo de 30 días.			
Si se elige la modalidad de pago por banco, el cobro será a final de mes y por las clases efectivamente realizadas, descontándose del precio final las ausencias notificadas, pero en esta modalidad de pago no habrá descuento del 10%			

Tabla 8: Precios vigentes academia Gaoss. Fuente: Página web academia Gaoss.

## Academia Aprobando.



Figura 5: Imagen fachada de la academia Aprobando.





Figura 6: Imagen interior de la academia Aprobando

Localización: C/Berlín (Pozuelo avenida de Europa).

Antigüedad: Desde 2009.

Servicios: Asignaturas de primaria, ESO y bachillerato, pruebas de acceso a ciclo medio y superior, selectividad, inglés, alemán, francés y chino.

Precios: 65€ y 70€ al mes cada asignatura de ESO y bachillerato respectivamente, incluyendo dos clases semanales.

Comentarios: Instalaciones modernas, competidora directa en cuanto a la localización, promoción mediante redes sociales muy activa, precios altos.

### **Academia Ruffini.**

Localización: C/ Ntra. Sra. de la Consolación. (Pozuelo pueblo).

Antigüedad: Desde 1999.

Servicios: Todas las asignaturas desde 1º ESO hasta Bachillerato, inglés y francés, pruebas de acceso a ciclo medio y superior, selectividad.

Precios: Se adjuntan las tarifas detalladas en su página web. Se considera una clase semanal por asignatura de 2 horas cada una, menos en asignaturas de matemáticas y física de bachillerato en las que se imparten dos clases semanales de 1 hora y media cada una.

Comentarios: Empresa de gran tradición en la zona antigua de Pozuelo de Alarcón. Instalaciones sin ningún lujo y poco modernizadas. Precios competitivos.

TARIFAS CURSOS E.S.O. 2014-2015	
1 Asignatura	50 euros / mes
2 Asignaturas	90 euros / mes
3 Asignaturas	130 euros / mes

TARIFAS CURSOS BACHILLERATO 2014-2015	
1 Asignatura	50 euros / mes
2 Asignaturas	90 euros / mes
3 Asignaturas	130 euros / mes
4 Asignaturas	170 euros / mes

TARIFAS CURSOS ACCESO CICLOS 2014-2015	
Fase Común	90 euros / mes
Fase Específica	90 euros / mes
Fase Común + Fase Específica	130 euros / mes

Tabla 9: Precios vigentes academia Ruffini curso 2014/2015. Fuente: Página web academia Ruffini Pozuelo.

### Academia Da Vinci.

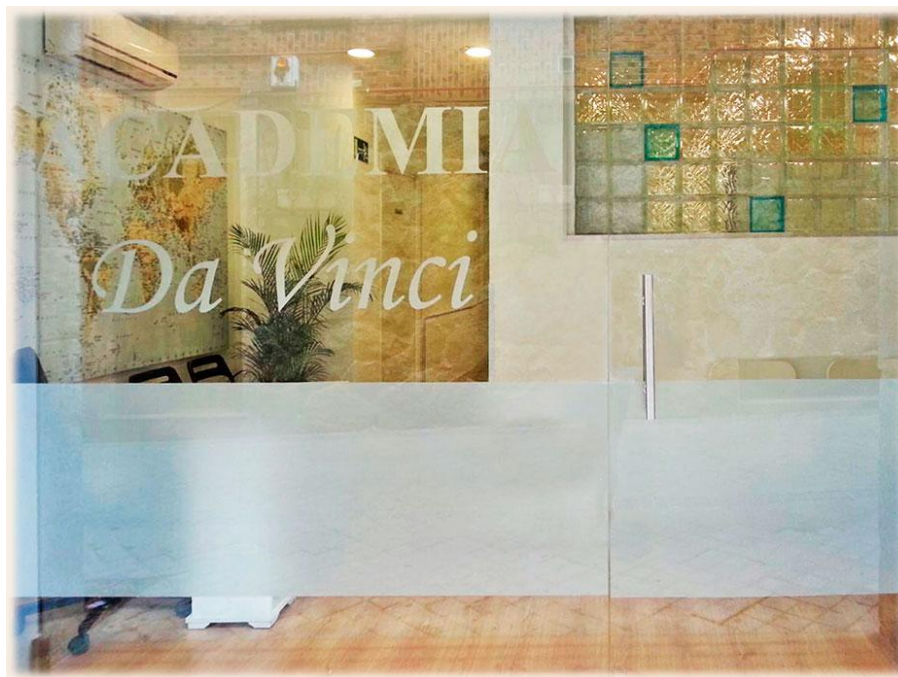


Figura 7: Imagen puerta principal de la academia Da Vinci.



Figura 8: Imagen aula academia Da Vinci.

Localización: Calle Régulo 1. (Aravaca).

Antigüedad: Desde 2014.

Servicios: Apoyo en tareas de educación primaria. Matemáticas, física y química, ciencias naturales para ESO y Bachillerato. Matemáticas aplicadas y estadística respecto a asignaturas universitarias.

Precios: Se adjunta tabla de precios procedente de su página web.

Comentarios: Instalaciones nuevas. Tiene como objetivo convertirse en la empresa de referencia de los estudiantes que habitan en la zona de Aravaca. Precios elevados.

<u>PRIMARIA</u>			
1 CLASE /SEMANA	2 CLASES /SEMANA	3 CLASES /SEMANA	4 CLASES /SEMANA
45€ /MES	65€ /MES	85€ /MES	105€ /MES
<u>E.S.O - BACHILLERATO - UNIVERSIDAD</u>			
1 CLASE /SEMANA	2 CLASES /SEMANA	3 CLASES /SEMANA	4 CLASES /SEMANA
55€ /MES	75€ /MES	95€ /MES	115€ /MES

- Los pagos se realizan entre el 1 y el 10 del mes en curso.
- 10% de descuento por pago trimestral.
- Matrícula gratuita.
- 10% de descuento por cada hermano/a.

Tabla 10: Precios vigentes academia Da Vinci curso 2014/2015. Fuente: Página web academia Da Vinci Pozuelo-Aravaca.

## - Conclusiones sobre los principales competidores.

A continuación se presenta el resumen de las características principales de las academias competidoras de *Ingenia* en la zona de Pozuelo de Alarcón y Aravaca.

	<b>Oferta</b>	<b>Precio (alrededor de 2 o 3 horas semanales)</b>	<b>Experiencia desde</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Focum</b>	Todas las materias ESO y bachillerato	60 €/mes ESO 65€/mes Bachillerato (más 30€ de matriculación)	2003	Gran prestigio. Promoción mediante redes sociales.
<b>Gauss</b>	Todas las materias ESO y bachillerato	50 €/mes ESO 60€/mes Bachillerato	1995	Antigüedad instalaciones. Bajos precios.
<b>Aprobando</b>	Todas las materias ESO y bachillerato, primaria e idiomas.	65€ mes ESO 70€/mes Bachillerato	2009	Instalaciones modernas, competidora en cuanto a ubicación, precios altos.
<b>Ruffini</b>	Todas las materias ESO y bachillerato	50 €/mes ESO 50€/mes Bachillerato	1999	Gran tradición en su zona. Antigüedad instalaciones. Bajos precios.
<b>Da Vinci</b>	Todas las materias ESO y bachillerato, apoyo educación primaria y asignaturas universitarias	75€ mes ESO 75€/mes Bachillerato	2014	Nuevas instalaciones. Precios elevados. Oferta de asignaturas escasa.

Tabla 11: Resumen características de las principales academias competidoras.

### 2.5.1.2.- PROFESORES PARTICULARES.

Es difícil cuantificar la oferta y demanda de profesores particulares existente en cualquier zona ya que no se pueden obtener datos objetivos y verídicos. Aun así se puede estimar que la demanda de este tipo de servicios es alta si se atiende al estudio de mercado realizado anteriormente. Según datos de la encuesta, un 46% de los encuestados ha utilizado servicios particulares alguna vez o regularmente, por lo que este campo constituye una de las mayores amenazas del negocio. Además se pueden analizar otros negocios que se dedican exclusivamente a la oferta de servicios de clases particulares a domicilio como se verá a continuación.

#### Learnacademy.

Localización: Ninguna (Internet).

Antigüedad: Desde 2012.

Servicios: Clases particulares y cursos online de idiomas y de ofimática.

Precios: Se adjunta a continuación la tabla de precios de su página web.

	Precio 1 Clase	Bono 10 Clases
Primaria	20€	180€
E.S.O.	22€	200€
Bachillerato	23€	210€
Curso de idiomas	22€	200€
Clases de conversación	17€	-
Exámenes oficiales de Cambridge: PET y KET	23€	200€
Exámenes oficiales de Cambridge: FCE y CAE	25€	230€
Exámenes oficiales de Cambridge: CPE	28€	260€
Clases de ofimática	18€	170€

Clases Online		
	Precio 1 Clase	Bono 10 Clases
Clases de ofimática	16€	150€
Curso de idiomas	17€	150€
Clases de conversación	15€	-

Tabla 12: Precios compañía *Learnacademy* clases particulares y cursos online. Fuente: Página web Learnacademy.es.



## Academia.

Localización: Sede de atención al cliente en camino Cerro de los Gamos (Pozuelo centro comercial).

Antigüedad: Operativa desde enero de 2013 la franquicia de la zona de Pozuelo-Aravaca. (Aunque la empresa “academia” lleva instaurada en Madrid desde 2011.

Servicios: Proveedor de profesores particulares de cualquier nivel (primaria, ESO, Bachillerato, grado medio y universidad) y también cursos para adultos y empresas.

Precios: Alrededor de 20€ por clase para asignaturas de primaria y 23€ por clase para el resto de asignaturas según información en su página web.

### 2.5.2.- COMPETIDORES POTENCIALES.

En cuanto a las barreras de entrada de nuevas empresas, éstas son prácticamente nulas a excepción del inconveniente de la lealtad de los clientes a otras academias o a profesores particulares. Para superar esta barrera la intención es ofrecer precios competitivos y algunos servicios diferentes para ganar cuota de mercado.

Las barreras de entrada son escasas ya que para un negocio de este tipo no se requiere una inversión excesiva en material o personal, ni tampoco un acceso a tecnologías o conocimiento complejos. La mayor inversión vendrá determinada por el alquiler o adquisición del establecimiento donde llevar a cabo las actividades.

Además, dado el periodo de crisis atravesado durante los últimos años, incluso existen determinadas ayudas para emprendedores que rebajarían aún más las barreras de entrada tales como: rebajas de impuestos a aquellos que inicien una actividad laboral, ayudas por la creación de empleo indefinido, subvenciones por el empleo de personas en riesgo de exclusión social o discapacidad, etc. Se desarrollará el estudio de la posibilidad de aplicación de alguna de estas ayudas en el capítulo 7 sobre los términos jurídicos de la empresa.

El principal inconveniente a la hora de la formalización de la empresa será la financiación para la obtención del establecimiento y los gastos iniciales. Se estudiará más adelante en el apartado económico sobre financiación cuáles son las mejores alternativas para superar este obstáculo dadas las condiciones actuales del entorno en el que quiere operar la empresa.

Actualmente nos encontramos en un periodo en el que la recesión económica parece que llega a su fin, por lo que es probable que la creación de nuevas empresas y negocios aumente en los próximos años. Es por ello que la realización del proyecto no debería dilatarse en demasía y poner un objetivo a medio plazo para su apertura, antes de que se pierda la oportunidad de aprovechar el probable aumento de mercado debido a la mejora económica general del país.

### **2.5.3.- PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.**

Como ya se anunció anteriormente, la alternativa principal a los servicios de la academia serían las clases extraescolares que se puedan impartir en los propios centros. Cabe destacar que el coste de estas clases es nulo (principalmente en institutos públicos) o muy bajo, por lo que podrían constituir una amenaza para el negocio.

Según la nota de prensa del INE sobre el gasto de los hogares en educación del año 2012, el 22,5% de los estudiantes acudió a actividades extraescolares en su propio centro, tanto de apoyo como de otra índole (frente al 19,1% que acudió a clases de apoyo fuera del centro, ya estudiado en el apartado 2.3.3.). Este servicio extraescolar requirió un menor desembolso para las familias que las actividades fuera del centro, oscilando el coste por usuario entre los 92 euros en aulas públicas, 199 euros en privadas concertadas y 320 euros en privadas sin concierto.

Para contrastar estos datos se puede analizar la encuesta realizada en el punto 2.3.4. En ella tan solo un 5% de los encuestados afirmaban optar por este tipo de servicios. Aunque quizá la muestra de 50 personas tenida en cuenta en dicho estudio no sea del todo significativa para determinar que esta sea la demanda general de este producto, sí permite dar una idea de su situación en el mercado local.

Para dotar de mayor precisión a la estimación del mercado económico potencial, los datos de estos servicios sustitutivos ya se han tenido en cuenta. De este modo los usuarios de estos servicios no se incluyeron dentro de los clientes potenciales del negocio, pero es importante saber que existen y puede ser una opción para algunas familias.

#### 2.5.4.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

El poder de los clientes es una de las amenazas externas más importantes ya que la oferta en el mercado es amplia según el grado de competencia visto anteriormente. La variedad de alternativas para el consumidor aumenta su poder negociador así como disminuye el de la empresa, que debe recurrir a mejoras en el servicio o disminución de precios para mantener el volumen de ventas.

Al tratarse de un proyecto con un volumen de negocio pequeño, el factor económico será un determinante en la elección del consumidor. De este modo un aumento de precios resulta casi inmediatamente en la pérdida de clientes, así como la bajada de los mismos puede dar pie a ganar cuota de mercado a costa de reducir drásticamente los márgenes de beneficio.

A continuación se resumen los factores que determinan el control que pueden tener los clientes sobre la negociación con la empresa:

- Facilidad del cliente a la hora de elegir el producto. Al haber una oferta elevada del servicio, el cliente que lo desee tendrá fácil consultar varios negocios y elegir el que más satisfaga sus necesidades.
- Facilidad del cliente de cambiar de empresa. Dado que no existe ninguna relación de permanencia entre el cliente y la academia y la oferta en el mercado es similar, si el comprador no está satisfecho con el servicio recibido o encuentra alguno mejor, no tendrá ninguna barrera para cambiar. Por ello el objetivo debe ser la mejora continua del servicio y adaptarse a las necesidades del cliente con el objetivo de situar *Ingenia* como el referente en educación extraescolar en la zona.
- Sensibilidad del consumidor ante el precio. En dicho mercado, aumentar los precios lleva implícito la pérdida de clientes, así como un precio excesivo no los atraería.
- Volumen de servicio adquirido por el cliente. A mayor cantidad de servicios requeridos por el comprador, el cliente tendrá más poder para la negociación de precios.
- Existencia de productos sustitutivos que ofrecen servicios similares.



### 2.5.5.- CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

En la siguiente figura se muestra el resumen de las principales amenazas a las que hará frente el negocio tras su instauración. La forma piramidal indica el mayor riesgo y probabilidad que pueden suponer las amenazas.



Gráfico 6: Cuadro resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

De este modo se observa que el impacto de los competidores actuales y de la variedad de oferta en el mercado es la amenaza más importante a la que debe enfrentarse el negocio. La cuota de mercado que consiga obtener la academia también se verá afectada por la estrategia que se siga con respecto al poder negociador del cliente. Menos relevantes son los peligros respecto a la entrada de nuevos negocios en el mercado y los productos sustitutivos, aunque también se debe tener en cuenta su impacto.

## 2.6.- RESUMEN Y CONCLUSIONES ENTORNO DE MERCADO.

El estudio del entorno de mercado engloba una idea fundamental para cualquier plan de negocio: el análisis de oportunidad. Gracias a elementos como la situación económica, la demografía, la demanda actual en la zona en el sector educativo o la competencia existente, se ha averiguado si existe un hueco en el mercado para nuestra idea de negocio.



Gráfico 10: Análisis de oportunidad de mercado. Fuente: Elaboración propia.

Tras el análisis de todos estos elementos se concluye que sí existe esa oportunidad de mercado y por tanto se puede continuar con el plan de negocio. Tiene especial relevancia la encuesta realizada al mercado objetivo, ya que arroja datos muy importantes sobre el servicio que esperan los futuros clientes de la empresa. La diferenciación por la que opte la empresa deberá estar basada en gran parte en la información que aporte esta investigación de campo ya que está directamente dirigida a posibles clientes potenciales o con perfil similar a los futuros consumidores de los servicios de la empresa.

También se ha analizado el alto nivel de competencia que existe en el mercado, con hasta 5 empresas competidoras pertenecientes al ámbito educacional, además del sector de los profesores particulares. Además se ha hecho un estudio de las cinco fuerzas de Porter, en el que destacan amenazas como las bajas barreras de entrada para competidores potenciales y la variedad de oferta en el mercado.

Dados estos elementos externos que encuadran el mercado, será esencial escoger una buena estrategia que sea atractiva para los clientes potenciales. Dentro de la estrategia global a seguir por la empresa, se deberá especificar cuáles serán los elementos diferenciales que permitan distanciarse de la oferta de servicios que ofrecen los principales competidores. En el siguiente apartado se estudia esta posibilidad, así como la situación interna de la organización.

### **3.- ANÁLISIS DE LA EMPRESA. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

A lo largo de este capítulo se va a estudiar la capacidad del negocio para satisfacer la demanda insatisfecha existente en el mercado según el análisis anterior. Mediante diferentes herramientas como el análisis DAFO se determinará la forma de encarar tanto la estrategia corporativa como la estrategia de negocio del proyecto.

La dirección estratégica del proyecto se basará en la alineación de los objetivos generales con las decisiones a tomar a la hora de implementar todas las operaciones necesarias para instaurar el negocio. Las decisiones estratégicas determinarán el camino a seguir tanto antes de la apertura como durante el funcionamiento de la empresa para conseguir los objetivos económicos que se fijarán más adelante.

#### **3.1.- LA EMPRESA.**

Según se ha definido brevemente en la introducción del plan de negocio, la empresa tratará de cubrir la demanda referente a servicios de apoyo extraescolar en la población de Pozuelo de Alarcón. Se ha elegido esta ubicación debido a la alta demanda en la zona de este tipo de servicios además de la previsión de que la población mantendrá el nivel económico medio-alto que mantiene en la actualidad. Con el objetivo de alcanzar el volumen óptimo de negocio se tratará de ofrecer servicios de calidad que cubran la demanda insatisfecha.

Con la finalidad de obtener beneficio de la situación económica actual, la cual está progresando y se prevé que siga con esta mejoría en los próximos años, la intención es lograr la implantación para su apertura en el primer trimestre de 2014. Posteriormente durante el plan de operaciones se analizarán más en detalle las fechas concretas de cada paso a tomar para llevar a cabo la instauración a tiempo para conseguir adelantarse a competidores potenciales que surjan con el nuevo periodo de estabilización económica.

En principio las actividades se centrarán en un local cuya ubicación se estudiará en profundidad más adelante en el apartado de operaciones. Por otra parte también se realizarán servicios a domicilio para los clientes que así lo deseen con la idea de ampliar la cuota de mercado y diferenciarse de la competencia.

La organización general de la empresa será básica debido al tipo de proyecto a llevar a cabo. En principio contará con uno o dos accionistas principales que se encargarán de las inversiones iniciales y de definir los objetivos y la misión de la organización. Sobre ellos recaerá la responsabilidad de las decisiones estratégicas globales y también las decisiones tácticas a menor escala tales como la contratación de personal o la localización del establecimiento.

### 3.2.- ANÁLISIS DAFO.

El análisis específico de la empresa puede iniciarse a través del análisis DAFO. En esta metodología de estudio de la situación de un proyecto o empresa, se analizan las influencias recibidas externamente (Amenazas y Oportunidades) y las características internas (Debilidades y Fortalezas). El acrónimo DAFO se obtiene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Constituye una herramienta que tiene el objetivo de conocer la situación real en la que se encuentra una organización o proyecto y ayudar a la planificación de una estrategia de futuro. Con base en el análisis DAFO y para preparar la planificación estratégica de la empresa se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo destacar las fortalezas?
- ¿Cómo disfrutar de las oportunidades?
- ¿Cómo defender las debilidades?
- ¿Cómo detener las amenazas?

Mediante el análisis DAFO se pretende conocer la estrategia que debe seguir la empresa con el objetivo de la obtención del máximo beneficio a partir de sus ventajas competitivas.

El análisis que se ha realizado de la empresa en el actual plan de negocio se ha dividido en dos partes: análisis DAFO y determinación de la estrategia a emplear a partir del análisis empresarial CAME.

Los elementos internos a estudiar mediante el análisis DAFO hacen referencia a las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a diferentes aspectos como la calidad del servicio, la disponibilidad de recursos económicos y personales, estructura interna y de mercado, etc.

Mediante el análisis de la cantidad y la calidad de los recursos con los que cuenta la empresa (unido a sus posibilidades de hacerlos llegar al mercado de forma que aporten valor a la organización), se pueden fijar las debilidades y fortalezas de la misma.

Para realizar el análisis interno de una corporación de este tipo se aplican diferentes técnicas que permitan conocer cómo destinar los recursos a obtener una ventaja competitiva con respecto al resto de competidores. Una vez realizado el estudio interno de la organización se definen las **fortalezas** y **debilidades** que marcarán la estrategia a seguir.

### 3.2.1.- FORTALEZAS.

Describe los recursos y las aptitudes que tiene la empresa y que deben ser impulsadas. La pregunta ¿qué sabemos hacer mejor?, debe dar lugar a la siguiente: ¿cómo nos debemos diferenciar de la competencia? La respuesta a estas preguntas tiene como objetivo la búsqueda de la ventaja competitiva en la que debe basar su estrategia la organización.

A continuación se enumeran las fortalezas que pueden aportar un posicionamiento ventajoso o una diferenciación respecto a las demás competidoras.

- **Ubicación estratégica.** Se ha elegido una población del noroeste de la Comunidad de Madrid como es Pozuelo de Alarcón dado su potencial económico. Además se pretende situar el local base de las actividades en un lugar de fácil acceso para el mercado objetivo y que se encuentre alejado de competidores fuertes ya establecidos. El estudio de la localización estratégica se llevará a cabo en el plan de operaciones.
- **Variedad de la oferta.** Con el objetivo de ganar cuota de mercado mediante la acaparación de clientes que han hecho uso o lo hacen actualmente de profesores particulares, se ofrecerá un servicio combinado de clases en la escuela y clases personalizadas a domicilio.

De este modo se creará una red de profesores particulares que beneficie a ambas partes. Esto tiene también otro objetivo paralelo que consiste en ampliar la promoción de la empresa y el prestigio mediante la contratación de profesores particulares que puedan aconsejar a antiguos clientes el uso de la empresa.

- **Nuevo formato.** Una de las ventajas competitivas que pretende impulsar la empresa es una nueva idea de enseñanza basada en la personalización para cada alumno. Esta se basará en el análisis personal de cada cliente y un programa de estudios detallado para cada uno de ellos. Se desarrolla esta idea en profundidad en el capítulo estratégico.

Según la información obtenida a partir de la encuesta una parte de la demanda no ha estado o no está actualmente satisfecha con la calidad de los servicios que ha recibido, por lo que uno de los objetivos es atraer este tipo de consumidores. Además mediante un servicio más personal se puede atraer a los clientes que utilicen profesores particulares ofreciendo algo similar pero con otras características que pueden ser interesantes a ojos del cliente.

- **Nuevas instalaciones.** Se ha observado en el estudio de la competencia que otras academias ya establecidas y consolidadas en la zona realizan escasas inversiones en instalaciones y modernización de los servicios. En este punto la empresa contaría con cierta ventaja ya que se va a realizar una amplia inversión inicial en nuevas tecnologías tales como una nueva plataforma pedagógica online y la utilización de ordenadores personales o tabletas electrónicas para cada alumno.

### 3.2.2.- DEBILIDADES.

Describen los aspectos en los que puede existir una posición desfavorable respecto a los competidores. Para hallarlas se tiene en cuenta el análisis de recursos, actividades y riesgos.

Las principales debilidades del negocio se citan a continuación:

- **Desconocimiento de los consumidores.** Dado que la academia será de nueva apertura el principal hándicap a tener en cuenta será la falta de información de los posibles consumidores sobre la apertura de un nuevo negocio. Para ello se necesitará una excelente campaña de promoción.
- **Falta de clientes consolidados.** Se debe tratar de conseguir ofrecer el mejor servicio a los clientes para lograr su fidelización ya que esto aportará prestigio a la empresa y atraerá más cuota de mercado. Sería una tarea de gran dificultad atraer los clientes consolidados de los rivales por lo que la estrategia a seguir deberá tener el objetivo de conseguir clientes nuevos o aquellos que han resultado descontentos con el servicio de la competencia.
- **Ausencia de ingresos inicial.** Como en cualquier negocio al inicio de su actividad es muy probable que la situación financiera entre el coste de funcionamiento y los ingresos sea desfavorable. Por ello se debe tener en cuenta que la financiación necesaria no termine con los desembolsos iniciales de instalaciones, campaña de marketing, etc.
- **Falta de experiencia.** Los inversionistas, que a su vez forman el órgano de decisión de la empresa tienen experiencia en el sector de la educación pero no en cuanto a la apertura de un negocio en este ámbito. Esto puede dar lugar a decisiones erróneas de planificación o en cuanto a la estrategia a seguir. Por ello se deberá cuidar el plan estratégico pudiendo incluir el apoyo de otras personas más expertas.

Para la parte referente al análisis de influencias externas se hará uso del método de Porter ya utilizado anteriormente y se trasladará a la matriz DAFO mediante el estudio de **oportunidades** y **amenazas** existentes en el mercado.

### 3.2.3.- OPORTUNIDADES.

Describen los posibles nichos de mercado, negocios. Normalmente son elementos que todos los competidores conocen, pero si no son reconocidos a tiempo terminan resultando en la pérdida de ventajas competitivas con respecto al resto.

Las oportunidades que se detectan para la situación del negocio a tratar son:

- **Crecimiento económico.** Como se ha visto en el estudio del entorno económico del negocio, la situación general en España está mejorando actualmente. Esto puede ayudar a que aumenten las inversiones de las familias en el sector de la educación y por tanto beneficiar paralelamente a la academia.

La situación económica actual de recuperación tras un periodo de crisis provoca también la existencia de ayudas y subvenciones por parte del estado para emprendedores. De este modo en Pozuelo de Alarcón existen ayudas para emplear a personas sin trabajo y jóvenes cualificados, lo que puede ser un impulso al ahorro de gastos.

- **Situación demográfica.** En el apartado demográfico se analizó la población objetivo y se ha podido observar que en la zona noroeste está en crecimiento para el rango de edad en el que se está interesado, por lo que este punto constituye un argumento a favor de seleccionar Pozuelo de Alarcón para la instauración. Además como punto de vista para el futuro las generaciones venideras que podrían hacer uso del servicio también formarán un núcleo importante de la población en años próximos, pudiendo aumentar el volumen de mercado a alcanzar.
- **Mercado muy extenso.** En un principio se ha calculado una aproximación del posible mercado anual a captar por el negocio, resultando en 1.148.656€. Esta cifra es debida al elevado número de colegios en la zona y su posible aportación de clientes y también a que Pozuelo de Alarcón es uno de los pueblos de la zona noroeste de Madrid con mayor poder económico por lo que el grado de demanda se puede considerar en principio bastante elevado.



- **Demanda insatisfecha.** Según la información obtenida mediante la investigación de campo realizada anteriormente, existe una cierta parte del mercado que requiere estos servicios. Además en la encuesta se ha podido averiguar también que hay consumidores que no están contentos con los servicios recibidos y han optado por eliminarlos a pesar de seguir necesitando. Este sector será clave para aumentar la cuota de mercado del negocio. Para ello se deberá estudiar cómo recuperar su confianza y qué servicios ofrecer y cómo cambiar la opinión negativa de esos consumidores.

### 3.2.4.- AMENAZAS.

Determinan los factores que pueden hacer peligrar la supervivencia de la empresa. El objetivo debe ser reconocer las amenazas a tiempo o bien para evitarlas o si es posible para que se conviertan en oportunidades.

Tras un análisis de la organización y su situación las amenazas detectadas son las siguientes:

- **Competidores.** Con toda probabilidad ésta constituye la mayor amenaza para el cumplimiento de los objetivos financieros del negocio. El número de competidores es considerable y también constituyen una amenaza todos los servicios de profesores particulares que tienen bastante éxito en la zona según la encuesta realizada con anterioridad. Por tanto la variedad en la oferta será una dificultad para el éxito de la organización.
- **Negocio estacional.** La demanda no se mantendrá constante durante todo el año ya que es previsible que baje notoriamente con la suspensión de las clases en verano. Para luchar contra esta amenaza se deberá estudiar la capacidad necesaria durante esta época para no caer en costes innecesarios. También será importante determinar estrategias que impulsen la demanda de cara a exámenes y recuperaciones en septiembre, teniendo en cuenta la mayor probabilidad de demanda para determinados cursos de mayor dificultad como pueden ser bachillerato o selectividad.
- **Escasas barreras de entrada.** Como ya se ha podido ver en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, esta clase de negocios referentes a educación carecen de grandes barreras de entrada. Esto puede dar lugar al surgimiento de competidores potenciales con mayor facilidad que en otros sectores a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Dado que la inversión necesaria no es muy alta, se debe competir mediante la búsqueda de ventajas competitivas y su afianzamiento en el mercado. Además el uso de profesores particulares para las familias carece de barreras de entrada de ningún tipo por lo que se debe prestar gran atención a la cuota de mercado que estos competidores puedan arrebatarse.

- **Sensibilidad del cliente ante el precio.** Se debe analizar en profundidad el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar por las actividades ofertadas, ya que la inestabilidad en este tipo de política económica podría provocar la pérdida de clientes.
- **Facilidad de decisión del consumidor.** Uniendo el número de competidores existentes en el mercado y la sensibilidad ante el precio de los clientes, tiene lugar un peligro que es compartido por todas las empresas del sector: el cliente no tiene ninguna barrera que le impida sustituir la empresa que le está ofreciendo los servicios por una nueva.

La estrategia en este caso es clara; tratar de conseguir la fidelización de los clientes mediante un servicio de calidad y tener como objetivo que esta amenaza se convierta en una oportunidad mejorando la propuesta de otras empresas del mismo sector y arrebatárselos clientes.

### 3.2.5.- MATRIZ DAFO.

A continuación se muestra el resumen del estudio tanto interno como externo de la empresa. Se enumeran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que posteriormente se tratarán en el plan de acción para tratar de potenciarlas o evitarlas.



Gráfico 11: Matriz DAFO de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.- PLAN DE ACCIÓN.

Mediante el diseño del análisis DAFO se ha realizado un estudio de la situación actual antes de diseñar el plan de acción. Este último conducirá a conseguir los objetivos marcados por la organización.

A lo largo de este apartado se va a dar sentido a la utilidad del DAFO trasladándolo al desarrollo del plan de acción para maximizar la probabilidad de éxito en la consecución de los objetivos. Para ello se va a utilizar un nuevo concepto, el análisis CAME.

El análisis CAME ayuda a definir las líneas estratégicas de acción aportando ideas para desarrollar acciones específicas que se integrarán en el plan. CAME es una herramienta práctica que canaliza los resultados del DAFO y los transforma en líneas claras de acción.

El significado del acrónimo CAME se describe a continuación:

- Corregir las debilidades. Desarrollo de estrategias de reorientación.
- Afrontar las posibles amenazas. Desarrollo de estrategias de supervivencia.
- Mantener las fortalezas. Desarrollo de estrategias defensivas para asentar aquellas cosas que se hacen bien y que se deben mantener.

- Explorar las oportunidades. Desarrollo de estrategias ofensivas con el objetivo de convertirlas en fortalezas en el futuro.

A continuación se desarrollan las distintas medidas y estrategias a llevar a cabo con el fin de crear el plan de acción que optimice los objetivos de la organización.

### 3.3.1.- CORREGIR DEBILIDADES.

Es necesario tras identificar las debilidades proponer modificaciones o soluciones para disminuir su efecto en el proyecto. Para el desarrollo del modelo de negocio a largo plazo son claves las modificaciones a realizar para eliminar las debilidades.

#### ▪ **Falta de contactos y no existencia de clientes consolidados.**

La estrategia básica a seguir al iniciar un negocio nuevo es la realización de un potente plan de marketing que estudie las necesidades del cliente y promocióne el negocio. Este planteamiento tiene el objetivo de paliar el desconocimiento del público objetivo de la apertura de la academia y de ganar clientes ofreciendo lo que realmente se demanda en el mercado.

Además se estudiará en el apartado de recursos humanos la incorporación a la red de profesores particulares a gente con experiencia en la zona. Estas personas aportarían además de su trabajo, reconocimiento mediante la transmisión de la información del nuevo negocio a antiguos clientes.

#### ▪ **Endeudamiento inicial.**

Ya que la inversión que se debe realizar al inicio es inevitable, se debe intentar reducirla lo máximo posible evitando costes innecesarios pero sin que afecte a la calidad deseada del servicio.

Para ello se pueden tomar diferentes medidas como sustituir la compra de un local por la prestación en régimen de alquiler, lo que dividiría el coste en diferentes años y evitaría aumentar en mayor grado la inversión inicial, además de servir como medida de contingencia en caso de que el negocio no funcione.

Por otra parte también se considerará la opción de que los propios socios inversionistas trabajen como empleados al menos al inicio o de forma esporádica si la capacidad de la academia o de la red de profesores particulares se ve sobrepasada.

### 3.3.2.- AFRONTAR LAS AMENAZAS.

Tras detectar las amenazas que hacen peligrar los objetivos del proyecto, se deben determinar distintas actuaciones para contrarrestar su efecto. No siempre es posible eliminarlas ya que proceden de factores externos, pero sí se deben tener en cuenta y desarrollar ideas que ayuden a proteger a la empresa.

Las distintas medidas a llevar a cabo contra las amenazas externas son las siguientes:

- **Número de competidores y débiles barreras de entrada.**

El hecho de que el volumen de mercado sea muy grande y que no existan requisitos exigentes para nuevos negocios hace que nos hallemos en un mercado con todos los competidores situados anteriormente. Además las escasas barreras de entrada hacen posible la incorporación de nuevas empresas en cualquier momento.

Para luchar contra estas dos amenazas el objetivo debe ser mejorar los servicios que ofrecen los rivales o pudieran ofrecer los rivales potenciales. Esta meta se pretende conseguir alcanzando las ventajas competitivas descritas con anterioridad: personalización del servicio y creación de una red de profesores particulares adscritos a la academia para lograr precios competitivos.

Además se luchará contra otras academias que están más consolidadas mediante la promoción de servicios más novedosos y el uso de las tecnologías en las clases e instalaciones más modernas.

- **Disminución de ventas en verano.**

Con el fin de las clases en el mes de junio se prevé que el nivel de ventas sea menor durante los meses de verano. Para paliar los efectos de esta demanda cíclica se aplicarán dos estrategias.

La primera consiste en adecuar la capacidad de la academia a la demanda prevista para esos meses. Para ello primero de todo y ya que si todas las fechas marchan según lo previsto la apertura se realizará en febrero de 2016, se deberá considerar la demanda que se ha tenido durante esos meses. Las ventas de los primeros meses de funcionamiento unidas a las reservas ya realizadas para verano a fecha de junio de 2016 ayudarán a estimar la capacidad necesaria (número de profesores, asignaturas ofrecidas, horarios, etc.). Este proceso es el recomendado también para los años iniciales de actividad de negocio en los que no se puede predecir la demanda con exactitud a partir de datos de años anteriores.

Otra estrategia a llevar a cabo es lanzar promociones para los meses de julio y agosto de cara a posibles exámenes en el mes de septiembre (selectividad, recuperaciones, etc.). Esta decisión también será tomada según cómo hayan funcionado los primeros meses y una vez se tengan datos más concretos.

- **Sensibilidad del cliente ante el precio.**

Dado que el mercado en el que nos encontramos viene claramente marcado por el precio al que se ofrece el producto, las modificaciones en el coste para el usuario tendrán efecto en las ventas. Ya que el cliente tiene un mercado con varias opciones donde escoger y facilidad para cambiar de compañía, se debe cuidar con atención este aspecto.

La solución a la sensibilidad del cliente ante el precio es estudiar el mercado y observar los servicios que ofrecen los competidores y con qué coste. Además se debe hacer uso de la encuesta realizada que puede resultar de guía para saber cuánto dinero estarían dispuestos a gastar los clientes de media. Mediante su opinión, el análisis de los competidores y el estudio interno del coste de funcionamiento; se establecerá el precio de cada servicio ofrecido. Este precio deberá sufrir las mínimas variaciones posibles durante el funcionamiento de la organización para evitar el descontento de los clientes.

### **3.3.3.- MANTENER LAS FORTALEZAS.**

Tras identificar los puntos fuertes del negocio, se deben diseñar las estrategias para potenciarlos y sacar el máximo partido de ellos. En ellas también se incluyen las decisiones a tomar para aprovecharse tanto de las debilidades como de las oportunidades una vez se han convertido en fortalezas.

Las estrategias más convenientes en cuanto a la consolidación de las fortalezas del negocio son las siguientes:

- **Ubicación estratégica.**

La localización del centro base de las actividades es clave para el futuro de la organización. Una buena ubicación puede aportar multitud de clientes así como una mala decisión puede hacer que las ventas nunca sean óptimas ya que para muchos clientes puede ser considerado como un aspecto clave.

La localización debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Situado en una zona de fácil acceso mediante transporte público y otros medios.

- Cercana a puntos donde confluya un alto grado del tratado como mercado objetivo (colegios o zonas residenciales).
- Optimizar el coste del local a alquilar en relación con los requisitos anteriores.

En el plan de operaciones se estudiarán a fondo las distintas posibilidades existentes en la zona para la ubicación del local. Se deberá tener en cuenta el coste del mismo y la capacidad para atraer clientes que pueda aportar la localización.

#### ▪ **Variedad de la oferta.**

Los distintos tipos de servicios que pueda contratar el cliente constituirán una de las ventajas competitivas de la empresa respecto a los rivales. El consumidor podrá escoger entre las siguientes opciones:

- Clases personalizadas en la academia.
- Clases particulares a domicilio mediante la red de profesores particulares con base en la academia.
- Combinación de clases en la academia y clases a domicilio.

Utilizando la estrategia de combinar clases presenciales y clases a domicilio se pretende atraer clientes de las siguientes características:

- Estudiantes que además de las clases en la academia requieran una ayuda extra en casa en épocas de más carga de estudio.
- Clientes que no puedan o quieran afrontar el coste de entre 15€ y 20€ por hora de un profesor particular de forma regular pero sí lo requieran en ocasiones puntuales.
- Actuales clientes de profesores particulares que estén descontentos con la relación calidad/precio.

Cómo ofrecer este servicio para conseguir que sea efectivo y de calidad determinará el volumen de mercado de clientes de este tipo que se atraerá y sobre todo los clientes que se mantendrán a largo plazo. Se deberá utilizar esta novedad como fortaleza en el plan de marketing para conseguir impulsarla lo máximo posible.

#### ▪ **Servicio novedoso.**

Otra de las ventajas competitivas que serán claves para conseguir el objetivo de liderar el mercado en Pozuelo de Alarcón será la oferta de un servicio personalizado a cada alumno.

Se realizará un análisis inicial a cada alumno para evaluar los campos en los que necesita un refuerzo más en profundidad y se establecerá un programa personal para cada uno. El profesor de la academia se encargará de resolver dudas generales y también de ayudar a los alumnos en problemas más específicos. Se detalla este tipo de servicio en profundidad en el apartado sobre la estrategia de negocio.

El objetivo es atraer clientes con los siguientes perfiles:

- Usuarios de otras academias descontentos con el trato no personalizado recibido.
- Clientes de profesores particulares descontentos con la relación calidad/precio.
- Estudiantes que desean obtener un servicio más personal pero no pueden o quieren hacer frente al gasto de un profesor a domicilio.

Para potenciar este nuevo concepto se deberá realizar una fuerte promoción del nuevo servicio ya que marca cuál es uno de los avances respecto a otras ofertas ya existentes en el mercado.

Ya que el sistema es novedoso y no se pueden realizar comparativas con experiencias anteriores, se deberá estudiar en profundidad el método para conseguir que sea una de las claves del negocio. Lograr un sistema eficaz y novedoso puede significar uno de los éxitos del proyecto. Por otro lado, una mala ejecución de esta idea podría significar todo lo contrario si los clientes quedan insatisfechos y el servicio es de mala calidad.

#### ▪ **Nuevas instalaciones.**

El hecho de contar con instalaciones y dispositivos modernos será una de las diferenciaciones con respecto a las empresas competidoras que llevan más tiempo instauradas. Según se ha estudiado en el análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, estas empresas no han realizado inversiones importantes en la modernización de sus instalaciones ni de sus métodos, por lo que se debe reforzar esta cualidad de nuestra academia.



Para potenciar esta fortaleza se deberán aprovechar las nuevas instalaciones y los dispositivos (tabletas electrónicas, ordenadores personales, etc.) al máximo. Para hacer que estos elementos sean visibles al consumidor se hará promoción de ellos mediante la campaña de marketing.

### 3.3.4.- EXPLORAR LAS OPORTUNIDADES.

Una de las claves del éxito del negocio será no solo la identificación de cuáles son las oportunidades existentes en el mercado, sino cómo sacar mayor ventaja de ellas para conseguir una posición privilegiada con respecto a los demás rivales.

A continuación se enumeran las estrategias a llevar a cabo para aprovechar al máximo las oportunidades identificadas en el capítulo anterior:

- **Situación económica y demográfica.**

Como ya se analizó con anterioridad en el apartado del entorno económico, existe actualmente en el mercado una situación de recuperación monetaria que hace que sea propicia para la aparición de nuevas empresas. En principio esto conforma una oportunidad de mercado, aunque se debe tener en cuenta que también puede constituir una amenaza ante la aparición de competidores potenciales.

También se debe analizar la posibilidad de acogerse a las subvenciones proporcionadas por la comunidad de Madrid y el ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón para empresas emprendedoras. Más adelante en el plan de negocio se estudiará si es posible el uso de estas ayudas una vez se haya desarrollado el plan de operaciones y de recursos humanos.

Además según el mercado objetivo que se ha marcado, la situación demográfica en Pozuelo de Alarcón es adecuada para la apertura de un negocio de este tipo. Existe un amplio rango de población en edad de hacer uso de los servicios tanto en la actualidad como previsión para próximos años.

Para aprovecharse de esta situación y sobre todo adelantarse a los posibles competidores potenciales, el objetivo es llevar a cabo la apertura en el primer trimestre de 2016. Si se consiguen cumplir estos plazos se aprovecharía al máximo la situación económica actual y se prevé que la empresa se adelantaría a otros nuevos competidores locales.

- **Amplio volumen de mercado.**

El estudio cuantitativo del nivel de gasto de los consumidores estimaba en 1.148.656 € el volumen de mercado a captar por el negocio. Este constituye un dato muy elevado en comparación con otros negocios u otras poblaciones, por lo que es una de las grandes oportunidades que existen en el mercado.

Para conseguir atraer el máximo número de clientes se deben seguir todas las estrategias determinadas para el plan de acción. De este modo se conseguirá aprovechar al máximo esta oportunidad y por tanto obtener el mayor beneficio posible de la actividad de la organización, que es el objetivo final.

- **Existencia de demanda insatisfecha.**

El estudio de esta oportunidad nace de la encuesta realizada al mercado objetivo. Se ha podido observar que hay clientes que actualmente requieren el servicio de apoyo extraescolar y que algunos de ellos provienen de otras empresas que no han satisfecho con éxito sus necesidades.

Para atraer este segmento del mercado la empresa propone servicios alternativos como los ya analizados anteriormente (servicio personalizado, combinación de clases presenciales y a domicilio, etc.). Aprovechar esta oportunidad será clave para obtener clientes inicialmente y ganar cuota de mercado como base para el negocio en el futuro.

### 3.3.5.- CONCLUSIONES PLAN DE ACCIÓN.

Una vez definidas las distintas estrategias a llevar a cabo para cada situación específica, durante este apartado se resume el plan de acción general de la empresa. Para ello se van a combinar los dos análisis realizados hasta el momento (DAFO y CAME). En la siguiente matriz se desarrollan las acciones a tomar para intentar obtener el máximo beneficio tanto a corto como a largo plazo.

<p><i>Factores internos</i></p> <p><i>Factores externos</i></p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ubicación estratégica</i></li> <li>• <i>Variedad de oferta</i></li> <li>• <i>Servicio novedoso</i></li> <li>• <i>Nuevas instalaciones</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de contactos</i></li> <li>• <i>No clientes consolidados</i></li> <li>• <i>Endeudamiento inicial</i></li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Situación económica y demográfica</i></li> <li>• <i>Amplio volumen de mercado</i></li> <li>• <i>Existencia de demanda insatisfecha</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura temprana (inicio de 2015).</li> <li>- Ampliar la oferta de servicios.</li> <li>- Elegir una ubicación que reduzca costes y atraiga clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción destacando las ventajas competitivas.</li> <li>- Contratación de profesores con experiencia anterior.</li> <li>- Posibilidad de conseguir subvenciones o ayudas.</li> <li>- Alquiler de local y equipos en vez de compra.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Número de competidores</i></li> <li>• <i>Disminución de ventas en verano</i></li> <li>• <i>Débiles barreras de entrada.</i></li> <li>• <i>Sensibilidad del cliente ante el precio</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación de los nuevos productos a los consumidores.</li> <li>- Promover instalaciones y productos novedosos de la empresa.</li> <li>- Ubicación alejada de competidores más fuertes.</li> <li>- Establecer un precio adecuado a cada servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprescindible buena campaña de marketing.</li> <li>- Ajustes de capacidad para ahorrar costes.</li> <li>- Diferenciación mediante nuevos servicios que añadan valor a la actividad de la empresa.</li> <li>- Personalización del servicio.</li> </ul>

Tabla 13: Matriz del plan de acción de la empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de los análisis DAFO y CAME.

Una vez desarrollado el plan de acción general a seguir por la empresa, a continuación se van a estudiar ciertas decisiones estratégicas más concretas para algunos ámbitos en los que se va a actuar.

### **3.4.- ESTRATEGIA CORPORATIVA.**

La estrategia corporativa tiene como objetivo maximizar el valor del conjunto de la organización mediante la determinación de las actividades en las que debe participar. Las decisiones corporativas tratan de responder a las dos preguntas siguientes:

- **¿En qué negocio debemos entrar?**

Para responder a esta pregunta se debe identificar la variedad de negocios en los que puede entrar la empresa. En el caso de la empresa que se está tratando, se va a dividir el horizonte sobre el que puede actuar la empresa en tres actividades distintas:

- Academia de apoyo extraescolar.
- Centro de idiomas.
- Clases a domicilio.

En cuanto a esta cartera de negocios existente para la empresa se van a llevar a cabo dos estrategias de diversificación diferentes:

- **Integración vertical.**

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter se descubrió como una de las amenazas del negocio el posible endeudamiento durante el primer periodo de actividad de la empresa, dada la inversión inicial y la falta de ingresos en los primeros meses tras la apertura. Por ello uno de los objetivos para minimizar las pérdidas al inicio debe ser el ahorro de costes, estrategia con la que deben estar alineadas todas las acciones de la organización.

Con este objetivo y dado que el horizonte empresarial en el que nos encontramos no es excesivamente amplio, puede resultar de mucha ayuda la integración vertical. Este tipo de diversificación se basa en la entrada en nuevas actividades relacionadas con la cadena de valor de la empresa que son propias de proveedores o clientes.

La integración vertical que va a realizar la empresa consistirá en encargarse del plan de marketing y promoción. En lugar de subcontratar estos servicios a una empresa especializada, se ahorrarán costes mediante la realización propia de esta actividad dado que la empresa será pequeña y no se verán compensados los gastos con las posibles ventas obtenidas.

Aún así habrá algunas actividades que se deberán subcontratarán por distintos motivos, como la obtención de la plataforma online, que se estudiará posteriormente en la estrategia de negocio.

- **Integración horizontal.**

La integración horizontal consiste en la ampliación de la actividad de la empresa mediante la realización de productos o servicios complementarios o sustitutos de los que actualmente ofrece.

Durante el análisis DAFO de la empresa se han estudiado diferentes estrategias para atraer clientes. Una de ellas consiste en aumentar la variedad de oferta respecto a otras empresas para diferenciarse de ellas.

En el mercado que se está tratando las academias actuales tan sólo se dedican a la enseñanza mediante clases presenciales. La integración horizontal que quiere realizar la empresa consiste en la adición de servicios a domicilio dentro de las actividades a ofrecer al cliente. Estos servicios actualmente los realizan profesores particulares, por lo que se busca sustituirlos mediante un servicio más fiable y de mayor calidad, ampliando a su vez el horizonte activo de la organización.

- **¿De qué negocio debemos salir?**

Una vez estudiadas las estrategias de diversificación a llevar a cabo para abarcar nuevas zonas del mercado, se debe analizar si existe algún segmento de mercado en el que no sea rentable entrar. Para ello se va a utilizar la división de la cartera de negocios realizada anteriormente (clases de apoyo extraescolar, centro de idiomas y clases a domicilio).

En nuestro caso se puede observar que se ha fijado el objetivo de conseguir cuota de mercado a partir de clientes procedentes de profesores particulares. Por otra parte existe otro sector de clientes que no ha sido estudiado a fondo todavía y que lo forman aquellos consumidores tan sólo de enseñanzas de idiomas.

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter respecto a la competencia, se obviaron muchos de los centros que sólo se dedican a la enseñanza de idiomas ya que no se consideraban competencia directa o no estaban consolidadas en la zona. Aún así existe un gran número de ellos que deben tenerse en cuenta a la hora de elegir la estrategia del negocio.

A continuación se enumeran las academias de idiomas de mayor relevancia para dar una idea del volumen de mercado que ocupan en este sector:

- Academia Berlitz. Inglés, alemán, español, francés.
- Albany School of English. 2 centros en Pozuelo de Alarcón. Sólo inglés.
- Escuela Inglesa. Sólo inglés.
- Fors@nt. Inglés, alemán y francés.
- Flo Legueret idiomas. Inglés, alemán y francés.
- Humanit.as. Cursos a domicilio de inglés, francés, alemán y chino.
- British Council. Sólo inglés.
- The March Centre. Sólo inglés.
- Somosaguas English Centre. Sólo inglés.
- Escuela Oficial de Idiomas. Inglés y francés.

Sin duda el competidor más destacado de todos los anteriores es la escuela oficial de idiomas. Ya que es un centro subvencionado por el estado cuenta con unos precios muy competitivos y gran prestigio por parte de los consumidores, aunque su desventaja es la incapacidad para cubrir toda la demanda existente en la zona.

En resumen, el mercado del sector de los idiomas ha crecido en los últimos años dada la creciente necesidad en la población principalmente de aprendizaje de inglés. Aún así, esta ferviente necesidad ha causado que el mercado se encuentre saturado en cuanto a oferta disponible se refiere.

Por tanto la estrategia que va a seguir la empresa en este segmento será ofrecer este tipo de clases tan sólo mediante servicios a domicilio con profesores especializados si lo requiere algún cliente. Eliminando la enseñanza de idiomas se apuesta por la rebaja de costes y aumento de capacidad disponible suprimiendo un servicio por el cual se cree que no merecerá la pena el gasto que supone. Se cree que estos consumidores acudirán preferentemente a un centro especializado de idiomas como primera opción y por ello se decide actuar de esta manera.

No obstante, una vez iniciada la actividad de la academia, si se detecta una demanda creciente de este tipo de servicio siempre cabrá la posibilidad de rectificar e incluir clases de idiomas si se prevé rentable. El riesgo que corre la empresa mediante esta decisión inicial es el coste de oportunidad que supone la posible pérdida de clientes que requieran este servicio.

### **3.5.- ESTRATEGIA DE NEGOCIO.**

En nuestro caso, al tratarse de una empresa de tamaño pequeño, sólo se determinará una unidad estratégica de negocio (conjunto de actividades de la empresa que pueden compartir una estrategia común). Toda la organización llevará a cabo la misma estrategia genérica en cuanto a diferenciación o liderazgo en costes tanto en marketing, finanzas, etc. para conseguir el objetivo común, que es lograr el máximo beneficio posible a partir de los recursos disponibles.

Las decisiones relativas a la estrategia de negocio se basan en elegir si la empresa optará para competir contra sus rivales mediante una estrategia de liderazgo en costes y por tanto ofrecer precios muy bajos o mediante una estrategia de diferenciación y ofrecer una distinta visión del negocio.

Atendiendo a los resultados obtenidos en la encuesta del mercado objetivo, el precio del servicio no es una de las cualidades que más tienen en cuenta los clientes. En cambio el consumidor considera de más importancia elementos como la mejora en los resultados académicos o la atención recibida.

Además, según el estudio de mercado y la competencia estudiada ya existen competidores que ofrecen bajos precios, por lo que una estrategia de liderazgo en costes dejaría un margen de beneficio muy pequeño. Para lograr el éxito de esta manera se debería apostar por economías de escala que resultarían en el aumento de alumnos por clase y por tanto una disminución en la calidad del servicio que probablemente desembocaría en el descontento del cliente y pérdida de ventas. En consecuencia se debe obviar la estrategia de negocio basada en reducción de costes al máximo y apostar por la diferenciación.

#### **3.5.1.- DIFERENCIACIÓN.**

Dada la competitividad que existe en casi cualquier mercado hoy en día, las empresas que tienen éxito deben mirar hacia las necesidades del cliente. De este modo, para obtener notoriedad en el sector, la diferenciación de la empresa debe atenerse a las cualidades del servicio que sean más significativas para el cliente.

Si la empresa consigue diferenciarse mediante un factor que realmente sea demandado, el cliente quedará satisfecho y el éxito estará asegurado. Para averiguar qué es lo que realmente desea el cliente se van a analizar de nuevo los datos pertenecientes al Anexo I referentes a la investigación de campo realizada.

## Motivos de abandono de las clases de apoyo extraescolar

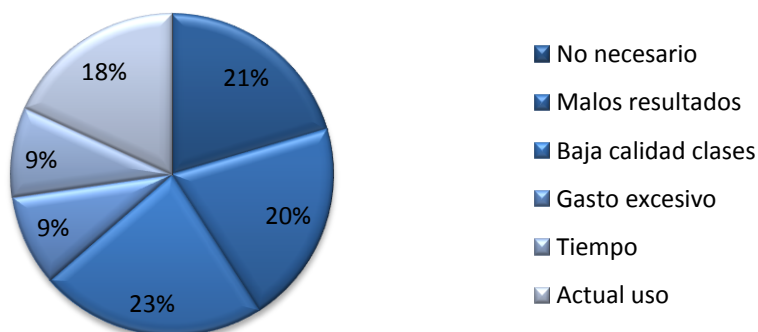


Gráfico 12: Porcentajes de los motivos más frecuentes de los clientes para dejar el servicio de apoyo extraescolar. Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

Uniando estos datos sobre los motivos que han tenido los clientes de la zona para dejar de percibir este servicio y los datos sobre las características más importantes para el cliente ya analizadas en el entorno de mercado, se pueden determinar desde un punto de vista cuantitativo los factores más significativos para el consumidor.

Respecto al gráfico anterior, se observa que tan sólo un 18% de los consumidores han abandonado el servicio por motivos económicos, lo que refuerza la idea de que la estrategia de ahorro en costes y ofrecer precios competitivos no es la más adecuada.

Por otro lado, la unión de que se siguieran obteniendo malos resultados en la escuela y el descontento con el servicio recibido son los hechos que resultan en mayor pérdida de clientes para las empresas. Asumiendo una como consecuencia de la otra, el dato es de un 43%, por lo que en este factor debe estribar la diferenciación que quiera obtener la empresa.

La misión consiste en basar la ventaja competitiva que quiere obtener la organización en mejorar el servicio percibido por el cliente, teniendo como objetivo los resultados académicos del alumno. A favor de este argumento se encuentra también la opinión de los encuestados sobre las características que debe tener un servicio de este tipo, ya que los aspectos más relevantes para el consumidor son los buenos resultados y un servicio personalizado de calidad. En contra, tan sólo un 24% considera el precio como algo primordial dentro del grupo de personas encuestadas.



### 3.5.1.1.- PROYECTO EBI.

Una vez justificado el ámbito sobre el que debe actuar la ventaja competitiva del negocio, se debe definir cómo se va a ofrecer al cliente y cuáles son las necesidades que va a cubrir. La diferenciación de la academia *Ingenia* se va a basar en la idea de personalización del servicio en la atención al cliente.

El proyecto EBI es un método educativo creado por la fundación Lezama. Esta organización tiene como fin la formación y el desarrollo de la persona en el mundo del trabajo. El colegio Santa María la Banca de Madrid fue el primero en instaurar el proyecto EBI como método de enseñanza, logrando un éxito reconocido por instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Este método gestiona pedagógica y administrativamente un centro educativo con el objetivo de lograr una enseñanza personalizada para cada alumno. Trata de adaptarse a cada centro mediante la flexibilidad con el entorno y el contexto en el que se encuentra cada institución. Los procesos clave para la instauración del proyecto EBI son la adaptación de los espacios de trabajo, la conectividad global vía internet y el diagnóstico personal de cada alumno.

La metodología de trabajo que sigue este sistema se divide en varias partes:

- **Diagnóstico:** Evaluación personal de cada alumno para identificar la estrategia pedagógica a seguir para cada uno. Mediante un estudio personal del estudiante se conoce el nivel de competencia curricular del mismo.
- **Diversidad:** A pesar de que cada alumno cuenta con su plan personalizado de estudios, también se proponen actividades conjuntas para facilitar la convivencia de estudiantes de diferentes niveles en las aulas.
- **Autonomía:** Dependiendo del estudiante y del tipo de asignatura, se ofrece un tipo de seguimiento u otro por parte del profesor. Clasificados de menor autonomía a mayor se podrían distinguir los siguientes estudiantes: dirigido, orientado, asesorado autónomo.
- **Programación:** Cada estudiante cuenta con una guía de trabajo que incluye las pautas y las actividades a realizar al nivel de dificultad exigido en las diferentes asignaturas.

- **Recursos:** Para completar el plan de trabajo con éxito, el estudiante cuenta con recursos tales como dispositivo portátil, conexión segura a internet y cuadernos de trabajo.
- **Evaluación:** Cada alumno será objeto de un seguimiento de su aprendizaje que arrojará información sobre si se está actuando de manera correcta o se debe reorientar el plan de trabajo.

### 3.5.1.2.- ADAPTACIÓN DEL PROYECTO EBI A LA ACADEMIA INGENIA.

Uno de los aspectos más importantes de la metodología de aprendizaje EBI es su plataforma online. Esta plataforma está alojada en internet y está desarrollada en Microsoft Dynamics CRM Online, herramienta de Microsoft utilizada para gestionar las relaciones con el cliente. También cuenta con un portal web diseñado en Office 365. Mediante Office 365 las familias y los estudiantes tienen acceso a su plan de trabajo personalizado y a otros servicios como mensajería directa con los profesores, Apps, etc. También incluye módulos para gestión financiera, de capacidad, etc. que podrían adaptarse en función de las necesidades del centro.

Tras ponernos en contacto con el departamento de gestión del proyecto EBI, quedamos de acuerdo en que lo más adecuado para instaurar esta metodología a la academia *Ingenia* es trasladar la plataforma online a nuestro negocio. Ya que no se trata de un centro educativo de gran tamaño sino que se tiene un horizonte de operación menos amplio, se debe realizar una adaptación de todo el proyecto a pequeña escala.

Se debe tener en cuenta que no es posible ajustar el proyecto EBI sin atender estrictamente a la personalización del aprendizaje, por lo que la estrategia general de la empresa debe estar alineada con este objetivo si se le quiere sacar partido y alcanzar el éxito para la organización.

#### ❖ ¿Por qué adquirir este servicio y no generar uno propio?

La primera idea en cuanto a personalizar el servicio de la academia sería la de producir un método propio y de este modo ahorrar costes. Una alternativa es adquirir los derechos de una plataforma online como podría ser también *Microsoft, clickedu* o *Moodle* y desarrollar un sistema sólo para la academia. Aún así existen varios argumentos a favor de externalizar esa producción y realizar la compra a un proveedor como Lezama Method:

1. Si se compra la plataforma ya desarrollada se ahorra tiempo para poder aprovechar una de las oportunidades clave como era la posibilidad de adelantarse a posibles competidores potenciales en la época de recuperación económica en que nos encontramos.

2. La plataforma perteneciente al método EBI ya está comprobada en numerosos centros, por lo que evita errores si se desarrollara propiamente y aporta rigurosidad al proyecto. Además ya contiene el material de todos los cursos y asignaturas actualizado y adaptado a diferentes planes de trabajo.
3. La inversión en la adquisición de la plataforma online del proyecto EBI aporta el prestigio que ésta ha adquirido desde su creación. Además también se incluyen posibles servicios de asesoría si fueran necesarios para la empresa.

### ❖ **Implantación y ejecución del método.**

Como se ha mencionado anteriormente, el proyecto global EBI se va a adaptar al negocio mediante la adecuación de su plataforma online y ciertas de sus pautas generales como la personalización del aprendizaje.

La adaptación de la plataforma aportará numerosas ventajas alineadas con los objetivos finales de nuestra academia. La principal característica que constituirá la seña de identificación del negocio será el plan específico con el que contará cada alumno en su cuenta online. Gracias a él el alumno contará con unas pautas marcadas que deberá seguir (lecciones, ejercicios, etc.) y el profesor será un mero ayudante de este proceso ante cualquier problema que se le pueda presentar.

De este modo las clases en la academia se basarán en el propio aprendizaje del alumno guiado tanto por su plan personal de trabajo como por el profesor. El profesor también se encargará de realizar explicaciones generales cuando lo crea conveniente para los asistentes a su clase, pero la intención es que toda la información que el estudiante necesita se encuentre en la nube. Es por ello que son esenciales los dispositivos personales con los que contará la academia para el uso de la plataforma cuando los alumnos acudan a ella.

La adaptación del proyecto EBI puede ser una idea arriesgada dado el mayor nivel de inversión que requiere respecto a otros rivales potenciales. Aún así se cree que tendrá éxito dado el entorno de mercado en el que se encuentra el negocio. El servicio personalizado que requiere el consumidor en la zona donde se va a llevar a cabo la implantación marca la estrategia a seguir y por ello se apuesta por una idea diferente.

### ❖ **Presupuesto y condiciones.**

La fundación Lezama establece un presupuesto en base al servicio que requiere el comprador y las distintas funciones a contratar. Tras diferentes intercambios de puntos de vista y negociaciones se ha llegado a la siguiente conclusión sobre el presupuesto que costaría la colaboración entre la academia *Ingenia* y la fundación Lezama:

- ✓ El presupuesto base para una colaboración durante 5 años estaría situado entre 4.200 € y 5.000 €. Este valor puede estar sujeto a variaciones ya que es una estimación inicial. En él se incluirían los siguientes servicios:
  - Asesoramiento.
  - Cursos de formación a los docentes.
  - Licencia para el uso de la plataforma online.

A los cinco años de la implantación se estudiaría una renovación del contrato que incluiría el asesoramiento para la mejora, formación de los nuevos docentes y la renovación de licencias y actualizaciones de la plataforma.

### **3.6.- RESUMEN Y CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

A lo largo de este capítulo se ha alineado la estrategia genérica de la empresa con el objetivo final de ésta. La determinación de diferentes estrategias para cada situación a la que se puede enfrentar la empresa ha permitido desarrollar el plan de acción que debe guiar las acciones a tomar.

El plan de acción será el encargado de obtener el máximo partido de los puntos fuertes y minimizar el impacto de los puntos débiles en la organización. A continuación se muestra un cuadro resumen del análisis de la empresa y el guión de su dirección estratégica.



Gráfico 13: Cuadro resumen del plan estratégico de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se sintetiza el resultado del análisis DAFO y las acciones a tomar para reforzar las debilidades e impulsar las fortalezas del negocio. También se citan algunas de las estrategias clave, como son la cartera de negocios en los que quiere participar la empresa y la estrategia de diferenciación que se va a tomar para competir contra los negocios rivales.

La diferenciación será uno de los aspectos más importantes para conseguir atraer clientes y ganar cuota de mercado. Como ya se ha estudiado el mercado es altamente competitivo y la rivalidad entre empresas será muy fuerte. Por ello la academia “Ingenia” se distanciará de sus competidores ofreciendo un servicio novedoso como es la implantación del proyecto EBI. Este nuevo modelo educativo permite personalizar el aprendizaje de cada alumno haciendo que el estudiante sea el propio director de su enseñanza, siendo siempre supervisado por personal docente de calidad.

Mediante este sistema se pretende luchar contra el alto porcentaje de mercado que tienen los profesores particulares en una zona con familias de poder adquisitivo medio-alto. Las ventajas frente a este tipo de servicio serán además de una diferencia obvia en precio, un servicio cercano y de calidad frente a la escasa metodología y planificación con la que cuentan estos profesores a domicilio. También se ofrecerán servicios a domicilio que tengan una base en la filosofía de la empresa: la atención personalizada y la planificación del aprendizaje del alumno en función de un análisis individual inicial para hallar las áreas de conocimiento en las que requiere refuerzo académico.

Uno de los puntos clave del plan de acción es el plan de marketing, que tiene como objetivo luchar contra inconvenientes como la falta de clientes inicial o la sensibilidad de los clientes ante el precio. Una de las decisiones marcadas por la estrategia corporativa es la integración vertical en este aspecto, por lo que a continuación se desarrolla de forma íntegra y en profundidad el plan de marketing completo de la organización.

## 4.- MARKETING.

El plan de marketing es un elemento esencial en el plan de negocio para el inicio de la actividad de cualquier empresa. Recoge todos los elementos, estrategias, estudios, etc. necesarios para dar forma a la hoja de ruta que marca el plan de acción desarrollado con anterioridad. A lo largo del plan de marketing se van a tomar decisiones como el establecimiento de precios de venta, la estimación de ventas o el plan de promoción y comunicación que se va a llevar a cabo.

Tendrá gran importancia durante este apartado el estudio del entorno de mercado. El contexto en el que se sitúa la empresa determinará elementos como el precio de venta o el público específico al que se quiere dirigir el producto. Una vez hecha la segmentación de mercado por edades, se debe realizar una distinción más concreta del perfil de cliente al que se quiere dirigir el servicio. Todo este proceso tiene cabida en el plan de marketing.

El marketing de una empresa define además los objetivos comerciales que se pretenden conseguir en un plazo determinado. Este plan necesita de un proceso de estudio, reflexión y toma de decisiones que se describen en los siguientes apartados del plan de negocio.

### 4.1.- PRODUCTOS Y SERVICIOS.

La estrategia a llevar a cabo desde el comienzo del proyecto se basa en la detección de una necesidad en la población y su satisfacción por parte de la empresa. Hoy en día el cliente es el principal agente del mercado y por ello las organizaciones se deben centrar en ofrecer lo que desea si quieren tener éxito. Con este objetivo la academia se propone ofrecer un servicio demandado en la sociedad de la localidad elegida y por supuesto cumpliendo los requisitos de calidad que demandan los consumidores.

Los servicios que podrán adquirir los clientes que acudan a la academia *Ingenia* se pueden dividir en tres tipos (clases presenciales, profesores a domicilio y combinación de ambas). A continuación se procede a la descripción de cada uno de ellos y de los procesos que forman parte del contacto con el cliente.



#### 4.1.1.- CLASES EN LA ACADEMIA.

Los clientes podrán contratar clases en la academia para todos los niveles y asignaturas de la ESO y Bachillerato. También se ofrecerá la posibilidad para asignaturas de alumnos de primaria siempre y cuando se cuente con un número mínimo de alumnos. Además dentro de la oferta se incluirán otros cursos más específicos como son pruebas de acceso a la universidad o pruebas de acceso a ciclo medio (debe cubrir las competencias que se adquieren en educación secundaria) y superior (se basa en los conocimientos básicos adquiridos en bachillerato).

El número de clases y la duración de cada una dependerán del nivel en el que esté enmarcada cada asignatura, quedando del siguiente modo:

- Asignaturas de primaria: 2 clases de 60 minutos cada una por semana.
- Asignaturas de la ESO y Bachillerato: 2 clases de 1 hora y 30 minutos cada una por semana.

El cliente disfrutará de un servicio personalizado desde el primer contacto con la empresa. Una vez el cliente contrata las clases en la academia seguirá el siguiente proceso:

- **Análisis:** Antes de incorporarse a las clases se le realizará un diagnóstico al alumno con el propósito de conocer cuál es su nivel académico y poder asignarle un plan concreto. La fase de análisis consistirá en distintas pruebas predeterminadas de las asignaturas que desea matricular y que ya están incluidas en la plataforma online del proyecto EBI.
- **Plan de trabajo:** A continuación se utiliza el diagnóstico personal para llevar a cabo el diseño del plan de trabajo específico del alumno. Este plan incluye las pautas que debe seguir el alumno en clase para avanzar en la asignatura. El plan estará desarrollado sobre la plataforma online de Microsoft CRM Dynamics e incluirá ejercicios, vídeos explicativos, lecciones, etc.
- **Seguimiento:** Durante las clases el profesor se encarga de asesorar a los alumnos en su plan de trabajo personalmente. Además también se encargará de guiar la clase y de dar explicaciones generales de los temas clave.

La idea es que el alumno sea el director de su propia enseñanza y ofrecer una alternativa al aprendizaje que experimentan en el colegio en las clases regulares. El papel del profesor en este proceso es secundario pero a la vez

vital para el éxito del estudiante. Por ello se establecerán clases reducidas, de entre 6 y 9 alumnos cada una, para cumplir con la promesa del servicio individualizado hacia el cliente.

- **Evaluación y revisión:** Una de las partes más importantes del proceso de aprendizaje será la evaluación de los avances del alumno. De ello se encargará el profesor mediante el contacto día a día y también haciendo uso de pruebas de nivel aproximadamente cada 30 o 40 días. Si los resultados no son satisfactorios se deberá contactar con los familiares y revisar el plan de trabajo del estudiante. También se deberán marcar hitos intermedios para los planes específicos con el objetivo de ampliar el programa una vez el alumno lo haya completado.

#### 4.1.2.- SERVICIO DE PROFESORES A DOMICILIO.

En la encuesta del mercado objetivo se averiguó la gran demanda de profesores particulares que existe en la zona noroeste de la Comunidad de Madrid, concretamente en Pozuelo de Alarcón. Con el objetivo de ampliar el horizonte de negocio de la empresa y atender esta demanda se contará con una red de profesores particulares con sede en la academia. Esta opción será promocionada junto con el resto de servicios de la academia a aquellos clientes que deseen rigurosidad en la contratación de un profesor a domicilio. Los profesores serán elegidos cuidadosamente y tendrán que cumplir unos requisitos que estarán basados en las materias en las que estén capacitados.

La academia hará de intermediaria entre familia y profesor. Se atraerán profesores que quieran trabajar con la academia en lugar de hacerlo de forma autónoma mediante la idea de que a pesar de cobrar algo menos por clase, no se tendrán que preocupar de temas burocráticos y además ampliarán su cartera de clientes.

La empresa se beneficiará cobrando un pequeño porcentaje del cobro total entre familia y profesor por el hecho de ponerlos en contacto y aportar fiabilidad al proceso. Una de las ventajas de este sistema es que no supondrá costes extra al negocio ya que se hará uso de la infraestructura ya existente, llegando incluso a aprovecharla más eficientemente. Además la academia sacará ventaja de la red de servicios a domicilio para poder ofrecerlo como extra a los clientes que lo necesiten como se analizará en el siguiente apartado.

Entre la cartera de productos que la empresa ofrecerá a sus clientes, se añadirán además de clase de apoyo para alumnos de ESO y Bachillerato, profesores particulares para asignaturas universitarias de numerosos ámbitos: ingeniería, empresas, matemáticas, etc.

#### **4.1.3.- COMBINACIÓN DE CLASES PRESENCIALES Y A DOMICILIO.**

Una de las estrategias de la organización para ganar cuota de mercado consiste en satisfacer la demanda insatisfecha que existe en la localidad. En la investigación de campo se descubrió que parte de esta demanda proviene de consumidores que han tenido malas experiencias con servicios anteriores, tanto en academias como con profesores particulares. El dato es llamativo ya que un 20% considera que los resultados conseguidos no eran buenos y un 23% abandonó el servicio porque no lo creía de calidad.

Por estos motivos y con el objetivo de ganar mercado a uno de los mayores competidores en la zona como son los profesores particulares, la academia ofrecerá un servicio combinado de mayor calidad que satisfaga al cliente.

El servicio se ofrecerá a aquellos clientes que hayan contratado clases en la academia y estén llevando a cabo su plan específico. En épocas puntuales en las que la carga de trabajo sea mayor para el alumno, si la familia lo cree oportuno podrá contratar además de las clases presenciales en la academia, la asistencia de un profesor en su casa enviado por la empresa. La ventaja de este servicio consistirá en un precio más competitivo que si la búsqueda se realizase fuera de la academia. Además el cliente tendrá la confianza de conseguir un docente que conozca el método que se sigue en la academia y cuáles son las pautas más adecuadas para el alumno.

#### **4.2.- CONTACTO CON EL CLIENTE**

No es raro observar hoy en día cómo las empresas de servicios dedican gran parte de sus esfuerzos en mejorar la experiencia del cliente. De esta forma supermercados, hospitales, tiendas, etc. buscan la eficiencia del producto que compra el cliente tratando de reducir los tiempos de espera, mejorando el trato personal o en definitiva, logrando una experiencia confortable mientras el consumidor está disfrutando del servicio.

Todos estos aspectos se resumen en uno: el contacto que la empresa tiene con el cliente. Por ello uno de los objetivos en la academia será ofrecer un trato excelente al cliente tanto desde que solicita información como durante el tiempo que le está siendo prestado el servicio. A continuación se describe cómo debe ser la relación entre el consumidor y la empresa en los distintos casos que se puedan dar.

- **Solicitud de información:** Este puede ser una de las claves a la hora de atraer clientes ya que muchos decidirán si contratar a la academia dependiendo de este primer contacto. Por ello se debe cuidar al detalle la atención al consumidor en este caso.

Se contará siempre con una persona en la recepción de la academia durante el horario en que la academia esté abierta. Este auxiliar administrativo deberá estar informado sobre todos los servicios que puede prestar la academia y sus precios correspondientes. Además deberá conocer perfectamente el manejo de la plataforma online y de los dispositivos personales que utilizan los alumnos para realizar las demostraciones de su uso a los clientes. Este aspecto es muy importante ya que resalta la diferenciación de la academia respecto a los demás competidores.

También se contará con un teléfono para atender a los consumidores. El personal de recepción se encargará de resolver las dudas por teléfono y de proporcionar la información adecuadamente. El auxiliar o recepcionista se encargará del primer contacto con el cliente, por lo que deberá estar entrenado para destacar todas las cualidades de la empresa y convencer al cliente de que la academia *Ingenia* es la mejor opción a sus necesidades. Ya que está en contacto con el cliente, será también el primero en percibir las mejoras que el cliente puede valorar por lo que se tendrá muy en cuenta su opinión al respecto en las reuniones de seguimiento.

- **Profesor – alumno:** La relación entre el profesor y el alumno durante las clases es la base del servicio que presta la academia. Se contará con profesores con experiencia docente cuya función será guiar a los alumnos durante su plan de trabajo y explicar en clase los temas generales en los que perciba mayor dificultad. También se encargarán de evaluar a los estudiantes en las fechas que se determinen y de ponerse en contacto con la familia para informar de su evolución de forma regular.

Para facilitar la función del profesor y ganar en eficiencia, las clases serán reducidas y con alumnos de niveles similares y por tanto con planes de trabajo parecidos. El personal docente deberá conocer perfectamente el uso de las ventajas que aporta la plataforma online así como el método de trabajo. Para ello se realizarán los cursos de formación para los profesores organizados por la fundación Lezama.

- **Contacto mediante la plataforma online:** Las familias de los alumnos estarán en contacto continuo con los profesores siempre que lo deseen mediante el sistema de correo instantáneo de la plataforma. También en la dirección contraria, desde el profesor a los padres para informar sobre cualquier problema o simplemente de la evolución que está experimentando el alumno.

Además la plataforma también permitirá realizar contactos mediante videollamadas previo acuerdo con el profesor para alumnos que lo necesiten de forma puntual por exámenes u otros motivos. De esta forma se pretende que el cliente visualice la disposición de los profesores y de la empresa en general para conseguir su satisfacción con el servicio que ha contratado.

- **Sistema de pagos:** Para facilitar el cobro y evitar molestias al cliente se facilitarán los métodos de pago habituales: en efectivo, mediante tarjeta de crédito, transferencia o realizando el cobro a través de cuenta bancaria. El cliente podrá pagar mes a mes o un periodo completo de tres meses si lo prefiere. Los clientes que escojan el pago en efectivo, por transferencia o mediante tarjeta de crédito deberán hacerlo en un plazo de 10 días desde que contratan el servicio o desde que inicia un nuevo mes si no es un cliente nuevo.

#### 4.3.- SEGMENTACIÓN ESPECÍFICA DEL MERCADO.

En el estudio del análisis demográfico se realizó la primera segmentación del mercado por edad, para cuantificar de este modo la posible demanda que puede tener el negocio. Se estableció el mercado objetivo en las personas de entre 14 y 20 años que son susceptibles de hacer uso de nuestro servicio.

A continuación se va a dividir el mercado respecto a otros factores como la capacidad económica del cliente, para saber si existe un público concreto al que se quiere dirigir la campaña de marketing y la estrategia de la empresa en general. Cabe resaltar que en este caso se deberán estudiar los núcleos familiares completos, no solamente la franja de edad en la que se dividió el mercado anteriormente.

#### 4.3.1- SEGMENTACIÓN POR NIVEL ECONÓMICO.

Este aspecto se encuentra muy relacionado con la localización que se ha elegido para situar el negocio. Debido a su cercanía a la capital y las buenas comunicaciones de que dispone, la zona ha pasado a ser lugar de vivienda habitual de trabajadores de la zona centro junto con otras ciudades como Boadilla del Monte, Majadahonda o Las Rozas de Madrid.

En los últimos años se ha producido un crecimiento poblacional en esta zona que ha provocado su exclusivización. Según datos de la consejería de hacienda más de un 30% de los residentes cuentan con estudios superiores y más de un 60% son profesionales o directivos en situación laboral estable. El alto nivel socioeconómico y educativo se puede aprovechar como una oportunidad a la hora de elegir el mercado objetivo y ayudar a la elección de estrategias como el establecimiento de precios o de servicios.

<b>NIVEL SOCIOECONÓMICO</b>	<b>Pozuelo de Alarcón</b>	<b>Zona noroeste Madrid</b>	<b>C. Madrid</b>
<b>PIB per cápita municipal (€/año)</b>	53.195	29.690	30.834
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>Pozuelo de Alarcón</b>	<b>Zona noroeste Madrid</b>	<b>C. Madrid</b>
<b>% centros públicos</b>	19,72	43,06	54,71
<b>% centros privados</b>	80,28 (24,43 concertados; 55,85 privados)	56,94	45,29

Tabla 14: Análisis cuantitativo socioeconómico y educacional de Pozuelo de Alarcón. Fuente: Elaboración propia partir del Banco de datos de la Comunidad de Madrid.

Como se puede observar en la tabla anterior, el nivel económico medio de la población en Pozuelo de Alarcón es muy superior al del resto de la Comunidad de Madrid, incluida la zona noroeste en la que se encuadra también Pozuelo. Si bien cabe destacar que estas cifras se pueden ver aumentadas en gran medida por la influencia de grandes fortunas empadronadas en la localidad, también dan una idea de la posición económica media de las familias.

Estos datos económicos se traducen en la situación educacional que sufre la zona y que ya fue estudiada en el capítulo referente al entorno del negocio. Aún así cabe reiterar la abundancia de centros privados y su demanda, debida al poder económico de la zona. Mientras la cifra de centros privados en Pozuelo de Alarcón es de más de un 80%, en el resto de la Comunidad tan sólo alcanza el 45%. Estos datos concuerdan algo más con las cifras referentes al resto de la zona noroeste de Madrid, en la que el número

de centros públicos es menor que de centros privados, aunque la diferencia entre unos y otros no es tan elevada como en Pozuelo.

La situación socioeconómica de la zona guía la elección del mercado objetivo que beneficiará en mayor medida al negocio. El segmento de mercado escogido dadas las circunstancias descritas, consistirá principalmente en **familias de nivel económico medio alto**. La motivación principal de esta elección es debida a que este grupo conforma el mayor porcentaje de población en la localidad. Además las familias que tienen hijos matriculados en colegios privados pertenecen en su mayoría a este segmento y son las que más dinero destinan a educación extraescolar, como se ha analizado en capítulos anteriores.

Esta decisión respecto a la segmentación del mercado también está relacionada con el tipo de servicio que la empresa va a ofrecer. Las familias con mayor poder económico por lo general también están dispuestas a desembolsar una mayor cantidad si el servicio es lo que desean. Por ello se deberá luchar por ofrecer un servicio de calidad que añada valor al cliente y quede satisfecho con ello.

La elección de una estrategia dirigida a familias de nivel económico medio alto en lugar de nivel medio bajo hace que adquieran mayor importancia si cabe como competencia los profesores particulares. Con la personalización del servicio y ofreciendo una mayor fiabilidad se pretenderá atraer mercado de este sector.

Además esta decisión marcará otras igual de relevantes a lo largo del plan de negocio como son la ubicación del centro o el establecimiento de precios. La estrategia debe estar alineada a lo largo de todos los planos de decisión que cubre la empresa para lograr el objetivo que se ha propuesto, por lo que la segmentación del mercado es clave en el desarrollo del proyecto.

#### **4.4.- PRECIO DE VENTA.**

A continuación se van a utilizar todos los análisis anteriores para determinar el precio al que se dispondrán los diferentes servicios en el mercado. Este apartado tendrá gran relevancia ya que unido a los costes de funcionamiento determinará cuál es el margen de beneficio de la actividad de la empresa. Además, según el precio de venta y la inversión realizada se calculará en la sección financiera si el negocio es viable y cuánto es el ratio para el retorno de la inversión.



Aparte del coste de funcionamiento y la inversión que se va a realizar, el establecimiento de precios debe tener en cuenta otros factores como son el mercado al que se dirige, la calidad del servicio o los precios a los que la competencia ofrece productos similares.

#### 4.4.1.- COMPETENCIA: PRECIOS Y PROMOCIONES.

El mercado objetivo al que se quiere dirigir el negocio principalmente (familias de poder adquisitivo medio-alto) permite que la estrategia en cuanto al precio no se base en ofrecer un importe por servicio muy bajo, sino que existe cierto margen. Aún así se debe tener en cuenta el precio que establecen los competidores y establecer una estrategia en cuanto a ello ya que puede ser clave para los consumidores indecisos entre una empresa u otra.

A continuación se realiza una comparativa de los precios de servicios similares ofrecidos por los competidores locales basada en el estudio anterior de las cinco fuerzas de Porter.

Academia	Matrícula (€)	1 asignatura (2 ó 3 h/semana)			2 asignaturas (2 ó 3 h/semana)		
		Primaria (€/mes)	ESO (€/mes)	Bach. (€/mes)	Primaria (€/mes)	ESO (€/mes)	Bach. (€/mes)
<b>Focum</b>	30	-	60	65	-	120	130
<b>Gaoss</b>	30	50	50	60	90	95	105
<b>Aprobando</b>	0	-	65	70	-	130	140
<b>Ruffini</b>	0	-	50	50	-	90	90
<b>Da Vinci</b>	0	65	75	75	90	115	115

Tabla 15: Comparativa de precios de academia competidoras. Fuente: Elaboración propia con base en el estudio de mercado.

Además algunas de estas empresas incluyen descuentos o promociones en algunos de sus servicios como los descritos a continuación.

#### ✓ Academia Gaoss:

1. El importe de la matrícula se devuelve íntegramente al finalizar las clases contratadas si el alumno ha asistido a todas ellas.
2. Descuento del 10% del importe si se efectúa el pago en los 10 primeros días del mes. (No se aplica si el pago es realizado mediante cuenta bancaria).
3. Se descuentan del precio aquellas clases a las que no se pueda asistir y sea avisada la circunstancia con antelación.

✓ **Academia Da Vinci:**

1. Se aplica un 10% de descuento si se realiza el pago trimestralmente.
2. Cada hermano que contrate los servicios de la academia consigue un descuento del 10% sobre el precio total.

Una vez comparadas las distintas academias por precios, se observan pequeñas diferencias entre ellas. Los precios por asignatura se sitúan entre los 50€ y los 75€, siendo las academias de ingreso en el mercado más reciente las que conllevan un desembolso más elevado para sus clientes. Más tarde se estudiará si la academia *Ingenia* se quiere enmarcar dentro de este rango o considera que su servicio más personalizado también debe determinar un precio mayor.

También se estudiará si aplicar algunas de las promociones vistas en algunos casos. Las más destacadas son aquellas que incitan al cliente a establecer una relación contractual más duradera, por lo que se deberán establecer promociones que promuevan el pago por adelantado de varios meses o por mayor número de asignaturas.

Respecto a la competencia ejercida por profesores particulares, el rango de precios en la zona abarca por lo general un coste de entre 15€ y 20€ por hora si se contratan directamente con el profesor. Si por el contrario se elige una empresa online como “Acadomia” o “Learnacademy” el precio sube hasta alrededor de 23€ por clase. La empresa aprovechará la infraestructura de la academia para ofrecer una mayor fiabilidad y precios similares a los que ofrecen los profesores particulares de la zona.

#### **4.4.2.- PRECIOS ACADEMIA INGENIA.**

La inversión que realizará la compañía en ofrecer un servicio personalizado y de calidad (coste de la plataforma online, dispositivos electrónicos personales, instalaciones, etc.) también influirá en la decisión sobre el precio de venta. Uniendo costes de funcionamiento, inversión inicial, segmentación de mercado y comportamiento de la competencia, se van a establecer los precios a los que la academia *Ingenia* ofrecerá toda su oferta de servicios.

## LISTA DE PRECIOS ACADEMIA INGENIA

### CLASES ACADEMIA

MATRÍCULA	NIVEL	DESCRIPCIÓN SERVICIO	PRECIO (€/MES)		
			Primaria	ESO	Bachillerato
40€	Asignaturas de primaria, ESO o Bachillerato	1 asignatura	50	70	75
		2 asignaturas	90	130	135
		3 asignaturas	120	180	185
		4 asignaturas	-	220	220
	Prueba de acceso a la universidad (PAU)		JUNIO		SEPTIEMBRE
		Curso fase general	120		200
		Curso fase específica	120		200
		Curso fase general + específica	160		270
		PAU mayores de 25 años (prueba en marzo o abril)	PRECIO (€/MES)		
			260		
	Prueba de acceso ciclo medio y superior		PRECIO (€/MES)		
		Grado medio	220		
		Grado superior	260		

### CLASES PARTICULARES

Clase 1 h ó 1h 15min.	18 € (15 € profesor / 3 € academia)
-----------------------	-------------------------------------

### CLASES ACADEMIA + CLASES PARTICULARES

Clase 1 h ó 1h 15min.	16 € (15 € profesor / 1 € academia)
-----------------------	-------------------------------------

Tabla 16: Lista de precios academia "Ingenia". Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.3.- JUSTIFICACIÓN DE LOS PRECIOS.

Todos los precios aquí establecidos se encuentran dentro del rango que el resto de la competencia establece, acercándose al límite superior de estos. En casos como el de las academias “Ruffini” o “Gaoss” el importe que abona el cliente es menor, pero se considera que el método y las condiciones de la academia “Ingenia” conforman un servicio de mayor calidad que justifica el mayor coste. Por otro lado se establecen como directos competidores las academias “Focum”, “Aprobando” y “Davinci”, que ofrecen precios similares e instalaciones y modelos de negocio más modernos.

El coste de la matrícula, obligatorio para cualquier servicio ofrecido en la academia, tiene una obvia justificación que se hará entender al cliente. El servicio se basará en la creación de un plan específico y en el uso de dispositivos personales, por lo que el coste en el que recae la empresa es mayor. De alguna manera se debe costear el diseño del plan de trabajo y la adecuación del dispositivo al alumno, ya que serían muy contraproducentes aquellos clientes que abandonan la empresa al poco tiempo de contratarla, sin llegar a aprovechar el tiempo y el trabajo que los profesionales de la academia han invertido en ellos.

En cuanto a los servicios de clases particulares, el precio se encuentra dentro de los límites actuales en el mercado local. El precio establecido es lo más ajustado posible para que produzca parte de beneficio para la empresa, pero en su mayoría recaerá en los profesores que son los que llevan a cabo la mayor parte del trabajo.

Para el establecimiento de la lista de precios referente a las clases en la academia, se ha tenido en cuenta el volumen de trabajo que conlleva cada actividad. A continuación se describe la carga de trabajo que supone a la organización cada una de ellas:

- Las asignaturas de primaria se imparten 2 bloques semanales de 1 hora de duración. Por tanto suponen 2 horas de trabajo semanales y alrededor de 8 horas mensuales por asignatura.
- Cada asignatura de ESO y Bachillerato se imparte en dos días de la semana mediante clases de una hora y media cada día. Por lo tanto semanalmente cada asignatura supone 3 horas de trabajo y mensualmente aproximadamente 12 horas.
- Cada curso referente a la prueba de acceso a la universidad (PAU) en el mes de JUNIO, tanto si se opta por refuerzo en la fase general como si se elige la parte específica, se compone de 9 horas semanales cada uno durante las 3 semanas anteriores a la prueba. Por tanto el bloque total consta de 27 horas de trabajo.

- Cada curso referente a la prueba de acceso a la universidad (PAU) en el mes de SEPTIEMBRE, tanto si se escoge reforzar la fase general como la específica, consta de 12 horas semanales cada uno durante las 6 semanas anteriores a la prueba (comenzando en agosto). Por tanto la carga total de trabajo que supondría durante el mes y medio de duración serían 72 horas. La relación precio/carga de trabajo es menor en comparación con el mismo curso para el mes de junio con el objetivo de luchar contra una época (verano) en la que se cree que la demanda será menor. Hay que tener en cuenta que la preparación para selectividad empieza en agosto pero aparte también se encuentra el servicio de asignaturas individuales para recuperaciones en septiembre.
- La prueba de acceso a la universidad para mayores de 25 años está compuesta por 5 asignaturas (comentario de texto, lengua castellana, lengua extranjera y 2 optativas). Cada asignatura conlleva 3 horas semanales repartidas en 5 días de la semana. Por tanto semanalmente la carga de trabajo supone 15 horas y mensualmente 60 horas.
- Los cursos referentes a la prueba de acceso a grado medio se componen de 3 clases diarias de 1 hora de duración durante 4 días a la semana. La carga total semanal supone 12 horas, mientras que la mensual es de aproximadamente 48 horas.
- Los cursos referentes a la prueba de acceso a grado superior están formados por 5 asignaturas (matemáticas, lengua, inglés y 2 optativas). El reparto de asignaturas y carga de trabajo coincide exactamente con el de la prueba de acceso para mayores de 25 años y la dificultad es similar, por lo que se establece el mismo precio para ambas.
- Los precios de las clases particulares son lógicos enmarcados en el mercado en el que se va a mover el negocio. Los profesores recibirían la mayor parte por su trabajo (15€) y la academia obtendría una parte pequeña por la distribución de estos profesores.

#### 4.4.4.- PROMOCIONES.

En muchas ocasiones las promociones constituyen la llave para atraer clientes indecisos o que son más sensibles al precio. Gran parte de estas promociones no suponen un cambio sustancial en el margen de beneficio que consigue la empresa por la venta de sus productos pero sí consigue su función, que consiste en llamar la atención de algunos consumidores o estimular un comportamiento de éstos que sea favorable a la empresa. En nuestro caso, las ventajas ofrecidas al cliente irán desde descuentos a prueba de servicios para potenciar el conocimiento del consumidor sobre la oferta de que dispone la compañía.

El efecto de las promociones puede llegar a ser negativo si provocan una demanda alternante o hacen que el cliente valore el producto tan sólo por un precio bajo. Se debe huir de descuentos que induzcan al llamado efecto “bullwhip” o efecto látigo. Este fenómeno tiene lugar debido a la falta de información o comunicación incorrecta a lo largo de la cadena de valor de la empresa que provoque la toma de malas decisiones en cuanto a personal, capacidad, precios, etc.

En nuestro caso se podría dar la situación de que una promoción puntual que reduzca los precios en gran medida induzca un aumento de demanda. Este incremento de clientes puede hacer pensar que se debe aumentar la capacidad de la empresa y contratar más personal pero sin embargo la demanda vuelve a decaer tras eliminar la promoción. Es entonces cuando surge un problema de sobrecapacidad y por tanto un aumento tremendo de los costes que no están siendo amortizados.

Debido a todas estas circunstancias las promociones que ofrezca la empresa deben ser meditadas y tener el objetivo de generar una demanda estable y nunca puntual. Como todo el plan estratégico desarrollado con anterioridad, las decisiones se tomarán pensando en el largo plazo y nunca para solventar situaciones en un periodo corto de tiempo que puedan comprometer en el futuro la estabilidad de la organización.

En la siguiente lista se enumeran las distintas promociones de las que podrán disfrutar los clientes de la academia *Ingenia*:

- El primer descuento ya incluido en la lista de precios está destinado a los clientes que disfrutando de clases en la academia quieren esporádicamente la asistencia de un profesor en casa. Para ellos el precio se reduce de **18 a 16** euros por hora.

- Los alumnos que ya hayan estado matriculados en años anteriores, estarán **exentos** de pagar la matrícula una vez inicie el nuevo curso.
- Para impulsar la demanda al inicio de la actividad de la academia, se lanzará una promoción especial que eliminará el coste de la matrícula para los **15** primeros clientes en contratar clases.
- Ya que el servicio es personalizado, se permitirá a los clientes contratarlo en cualquier momento del mes. Por tanto se estudiará en cada caso el pago que se deberá hacer ya que normalmente la demanda ocurrirá a principio de mes.
- Para fomentar la demanda en todos los meses de verano, se descontará un **10%** sobre el precio total a aquellos clientes que contraten el servicio desde el comienzo del mes de julio hasta el inicio de septiembre.
- Aquellos clientes que contraten clases de primaria, ESO, bachillerato o ciclos formativos de forma trimestral, disfrutarán de un **10%** sobre el precio total.
- Cada hermano contará con un **30%** de descuento en el primer pago y un **10%** en todos los siguientes mientras ambos sigan matriculados en la academia.

Estos descuentos se unen a los ya incluidos en la lista de precios por contratar más de un servicio. Haciendo uso de estas medidas se pretende atraer un mayor número de clientes y que su inversión sea mayor o a más largo plazo. Para optimizar estos descuentos se deberá prestar especial atención a la campaña de comunicación, que deberá potenciar todas estas acciones haciéndolas llegar al mercado objetivo.

#### 4.5.- LOGOTIPO.

Para crear una imagen de empresa y dar solidez a la misma, se va a crear un logotipo junto con un eslogan que enmarque la misión global que se propone la organización. Este aspecto será importante para crear una marca que sea atractiva para el cliente y ayude a ganar rigor e imagen de cara al mercado.

Para ello se ha hecho uso de la empresa de marketing online “designmatic”, que ofrece el diseño de logotipos en la red de forma sencilla y efectiva. El resultado obtenido es el siguiente:





Figura 9: Logotipo academia *Ingenia*. Fuente: Elaboración propia.

El diseño de la imagen corporativa tiene como objetivo mostrar la misión principal de la empresa: el aprendizaje de los alumnos. En ella se incluyen el nombre de la empresa y el eslogan que se va a utilizar como medio de marketing.

Mientras que la imagen se centra en aportar información sobre el sector al que se dedica la organización, el eslogan destaca la característica principal de ésta: la centralización del aprendizaje en la figura del alumno y el diseño del servicio personalizado que ofrece la academia. Se ha elegido el idioma inglés para la redacción del eslogan ya que se considera más atractivo para el mercado objetivo de nivel económico medio-alto en el que se han enmarcado los clientes potenciales de la empresa.

La imagen de la marca se deberá utilizar a lo largo de la campaña de comunicación y promoción para ayudar al cliente a asociar el logotipo con la empresa de forma rápida.

#### **4.6.- ACCIONES DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.**

Esta fase del plan de negocio se encarga de hacer llegar al público la oferta de la empresa. Tiene especial relevancia al tratarse de una empresa de nueva creación, por lo que para empezar a crear demanda de sus servicios se debe dar a conocer en la zona mediante ideas efectivas e innovadoras. Se tomarán diferentes medidas que se describirán más adelante, basadas en el uso de las redes sociales, medios locales, etc.

La campaña de comunicación es esencial para luchar contra debilidades y amenazas como el desconocimiento inicial del mercado objetivo, la falta de clientes consolidados o el número de competidores. Por ello el plan de marketing tiene como

objetivo hacer un hueco a la empresa entre las ya conocidas en la zona y sobre todo tratar de llegar al mayor número población perteneciente al mercado objetivo.

Por otro lado, nos encontramos ante un tipo de negocio en el que la información **cliente a cliente** constituye la base en la promoción de la organización una vez haya iniciado su actividad. Por ello el objetivo más importante que debe tener la empresa es el de conseguir la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante un servicio de calidad. Si la compañía se fija esta meta y la consigue, el cliente quedará satisfecho y el éxito estará asegurado, ya que los propios consumidores serán los que transmitan la información unos a otros sin ningún coste y de la forma más efectiva.

A pesar de la transmisión de información “boca a boca”, la empresa debe tomar distintas decisiones para promocionar la empresa, especialmente al inicio de su actividad. El primer medio de promoción lo constituye el propio local, al que muchos clientes acudirán para adquirir información. Cómo actuar en este caso para atraer clientes es una característica clave que ya se describió anteriormente en el apartado de contacto con el cliente. Muchas de las acciones publicitarias se destinan a provocar en el cliente la necesidad de informarse en mayor profundidad y por tanto a acercarse al local a preguntar por los distintos servicios antes de contratarlos, por lo que el buen hacer en este aspecto es si cabe más relevante aún.

En las páginas siguientes se describen las distintas acciones de comunicación que llevará a cabo la academia tanto en el comienzo como durante su funcionamiento posterior para acrecentar su popularidad en el mercado.

#### 4.6.1.- PÁGINA WEB.

El desarrollo de un sitio web que muestre al cliente la información de la empresa será clave para la campaña de marketing. Hoy en día internet es el principal medio al que recurre la población a la hora de buscar información sobre cualquier asunto. De ahí la importancia de una página web que además de informar sea atractiva para el cliente e influya a la hora de contratar los servicios de la academia.

La página web de *Ingenia* contará con los siguientes apartados:

- ✓ **Inicio.** Portada de la página web en la que se mostrará una imagen atractiva de la empresa y una pequeña presentación. Se identificarán tanto los objetivos como los servicios principales y habrá links al resto de apartados del sitio web.

- ✓ **Ingenia.** Aquí se resumirán los valores de la empresa y la misión en cuanto al aprendizaje de los alumnos.
- ✓ **Servicios.** Descripción detallada de cada servicio que ofrecerá la empresa (Oferta de clases y red de profesores particulares).
- ✓ **Método: Proyecto EBI.** Se explicará de forma concisa en qué consiste el modelo de aprendizaje que utilizará la academia.
- ✓ **Tarifas.** Se mostrará la lista de precios realizada anteriormente así como los descuentos y promociones. La mayoría de empresas competidoras no muestran los precios sino que obligan al cliente a informarse mediante contacto directo con sus empresas. Creemos que mostrar los precios a los que se ofrece cada servicio aportará transparencia y facilidades al cliente potencial del negocio.
- ✓ **Contacto.** Se mostrarán datos como email, teléfono y localización para facilitar al cliente el contacto con la academia.
- ✓ **Plataforma online.** Desde la página web los alumnos y familiares que ya hayan contratado el servicio, podrán acceder a la plataforma online cada vez que lo necesiten.
- ✓ **Links a las redes sociales de la empresa.**

Toda la información que incluya la página web deberá centrarse en aportar valor y resultar llamativa para el cliente, evitando repeticiones y datos innecesarios. Será de fácil manejo para evitar molestias a los clientes y que todos puedan acceder a ella. En cada apartado se incluirán imágenes de la academia para mostrar al consumidor su apariencia ya que la modernidad de sus instalaciones es un punto clave para la atracción de clientes y se debe potenciar este aspecto.

#### 4.6.2.- PRENSA LOCAL.

Uno de los métodos habituales de promoción para pequeñas empresas locales son los anuncios en la prensa local de Pozuelo de Alarcón. Este constituye un método efectivo para darse a conocer entre los habitantes de la zona y por tanto alcanzar parte del mercado objetivo con un coste reducido y aportando precisión en cuanto al receptor del mensaje.

A continuación se muestra una lista detallada de los distintos medios de comunicación existentes en la localidad. A ella se debe añadir la revista municipal de Pozuelo de Alarcón, la cual no se incluye en la lista por pertenecer al propio ayuntamiento.

Medio	Tipo	Periodicidad
Diario de Pozuelo	Periódico digital	Diaria
Enpozuelo.es	Periódico digital y guía de servicios	De lunes a viernes
Pozuelo Radio 91.9	Radio y p. digital	Diaria
Pozuelo.portaldetuciudad.com	Periódico digital y guía de servicios	Diaria
Mirador de Pozuelo	Blog digital	De lunes a viernes
Pozuelo In	Revista mensual	Mensual
Infopozuelo	Medio digital	Diario
Pozueleros. El periódico de Pozuelo		Mensual
Mira Pozuelo	Periódico digital con guía de servicios	

Figura 10: Medios de comunicación disponibles en Pozuelo de Alarcón. Fuente: Página web del ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón.

De la anterior lista de medios, los que tienen mayor número de lectores son “*Diario de Pozuelo*” y la revista municipal. El primero tiene una cuota aproximada de 90€ diarios por anuncio, por lo que se considera un coste demasiado elevado para los beneficios que puede reportar. En el caso de la revista municipal no se permite la publicidad al tratarse de un medio local financiado por el ayuntamiento.

Ya que estos dos medios llegarían a un número muy elevado del mercado objetivo y constituirían una promoción excepcional para el negocio, se ideará otro tipo de estrategia para aparecer en ellos. Una vez la empresa vaya a comenzar su funcionamiento, los inversores se pondrán en contacto con ambos medios para intentar pactar un reportaje en el que el negocio pueda aparecer de manera indirecta. En muchas ocasiones estos medios locales informan sobre aperturas de nuevos negocios a partir de noticias de otro género. Este otro tipo de noticias pueden ser: ventajas que aporta el ayuntamiento para emprendedores, crecimiento del mercado en Pozuelo de Alarcón, aumento de servicios para el ciudadano, etc. Esta estrategia llevaría a cabo una promoción efectiva y sin coste alguno para la empresa.

En cambio, se publicitará el negocio en otros medios digitales como “Enpozuelo.es” e “Infopozuelo”, los cuales tienen un menor número de lectores pero el coste por anuncio también es mucho más bajo, entre 20€ y 40€ al día. Se escogen estos medios porque son los siguientes después de “Diario de Pozuelo” en cuanto a popularidad y además gran número de sus lectores forman parte del mercado objetivo elegido. Esta inversión en publicidad se realizará aproximadamente durante el primer mes de funcionamiento de la empresa, para reforzar el inicio de la actividad e informar sobre su apertura.

#### **4.6.2.1.- DISEÑO DEL ANUNCIO PARA PRENSA LOCAL.**

Tras elegir promocionar la empresa en los dos periódicos citados anteriormente, se debe crear el anuncio mediante el que se va a mostrar la información al público. Éste debe incluir la información de forma concisa y clara para llamar la atención del lector.

En el anexo II se incluye un primer prototipo de cómo debería ser el cartel publicitario a incluir en las páginas web de los lugares en que se quiere promocionar la organización. En el anuncio se incluyen los elementos clave para permitir al lector conocer la empresa:

- Página web. Una vez se contrate el anuncio con las diferentes plataformas online, se incluirá un hipervínculo que dirija al lector directamente al sitio web de la academia.
- Logo de la empresa. Permite que el lector visualice e identifique de manera rápida a la empresa.
- Misión de la empresa. Informa sobre la actividad principal que lleva a cabo la empresa así como de su ventaja competitiva en el sector.
- Descripción de los servicios. Se enumeran de forma concisa los servicios de que dispone la empresa para sus clientes.

De esta forma se pretende mostrar de forma clara la información esencial que debe recibir el cliente. Para aquellos consumidores que estén interesados en obtener más información, se conecta el anuncio con la página web de la empresa donde se encuentran todos los datos detallados.

Además de la prensa local de Pozuelo de Alarcón ya estudiada, existen otros medios regionales con un público más amplio como “*Crónica de Madrid*”, “*Gente en Madrid*”, “*Madrid diario*”, “*Sensación del noroeste*”... Estos medios no se tendrán en cuenta para el negocio ya que se considera que pueden llegar a un mercado mayor pero no resultaría rentable el coste que supondrían para el número de clientes potenciales al que pueden alcanzar.

#### 4.6.3.- FOLLETOS Y CARTELES INFORMATIVOS.

Otro medio de promoción habitual para empresas locales y que tiene gran calado a la hora de dirigirse al público objetivo son folletos o carteles que se hacen llegar a la población mediante distintos métodos. Este medio provoca una penetración capilar en el mercado objetivo ya que permite llegar a todo él y elegir de forma efectiva el público concreto al que se quiere alcanzar.

El folleto o cartel a diseñar deberá contener la información de forma concisa pero sin olvidarse de ningún elemento importante. De este modo se deberán incluir los siguientes elementos:

- Nombre de la empresa (puede estar incluido en el logotipo).
- Página web.
- Destacar las ventajas competitivas del negocio más valorables por parte del cliente.
- Enumeración breve de la oferta de servicios.
- Citar alguna de las promociones más importantes.

A la hora de hacer llegar los folletos a clientes potenciales del negocio se utilizarán dos métodos. El primero consiste simplemente en repartirlos por zonas residenciales de Pozuelo de Alarcón, tras un estudio previo de los lugares en los que más interés tiene llevar a cabo este proceso. El segundo constituirá uno de los medios de promoción más importantes ya que se dirige directamente al público objetivo del negocio. Se repartirán folletos informativos en los colegios e institutos de la zona a los padres o familiares concretamente los días en que se entregan las calificaciones al final de cada trimestre. De este modo se logrará informar a gran parte del mercado objetivo, escogiendo los colegios en los que se quiere conseguir mercado.

El diseño de los carteles informativos será básicamente el mismo que el de los folletos. El diseño final estará basado también en la imagen incluida en el anexo II, prototipo para los anuncios online, añadiendo algunas modificaciones. Estos carteles se situarán en aquellos colegios e institutos de la zona que lo permitan, así como en otros comercios que puedan ser atractivos para ello.

La eficiencia de estas medidas se espera que sea muy alta, ya que se consigue una buena promoción a bajo coste. El gasto que produce este tipo de promoción será tan sólo el derivado de la impresión de folletos y carteles y el personal que se encargue de su reparto. Un coste muy bajo para un método muy efectivo de promoción.

#### **4.6.4.- REDES SOCIALES.**

Año tras año las empresas tienen que adaptarse a las nuevas tendencias para generar campañas de marketing novedosas que sean eficaces. Dentro de este marco se encuentran las redes sociales, que en los últimos años han adquirido una importancia esencial en la promoción de productos y servicios. Existen numerosas posibilidades en este campo a la hora de hacer llegar la información al consumidor: linkedIn, facebook, twitter, pinterest, instagram, blogs, etc.

Ya que las redes sociales están presentes en el día a día cada vez de más gente en todo el mundo, las empresas se ven obligadas a utilizarlas de la mejor manera posible. Cada vez existe la necesidad de hacer un mejor uso de ellas y muchas estrategias de marketing se basan en la experiencia que recibe el usuario a través de la pantalla de su ordenador o teléfono móvil. Estas herramientas online permiten a las organizaciones crear una imagen de cercanía con los clientes que aumenta la confianza de los mismos en su empresa.

Las redes sociales constituyen un elemento esencial para las empresas a la hora de darse a conocer en internet. Dada la ausencia de coste en este tipo de estrategias y su alto alcance en el mercado, la empresa hará uso de estos servicios para aumentar su popularidad gracias a la red. Se hará uso para ello de las dos redes sociales más populares y que se pueden adaptar mejor a los objetivos comerciales de la empresa, twitter y facebook.

##### **4.6.4.1- FACEBOOK.**

Se trata de la red social más popular y poderosa actualmente. Cerca de 1.400 millones de usuarios activos hacen uso de ella hoy en día, por lo que aumenta constantemente el interés de las empresas en publicitar sus productos mediante esta vía.

En nuestro caso se creará una página en esta red con dos objetivos: reducir la distancia con el cliente y darse a conocer a clientes potenciales del negocio. Se colgará información puntual sobre la academia así como artículos periodísticos u otros elementos interesantes relacionados con la actividad educacional. De este modo se permitirá tanto a padres como alumnos interactuar con la empresa.

Además la presencia en facebook permitirá también la propagación de la información cliente a cliente de una forma diferente, de modo que este método de promoción, que se ha considerado como el más efectivo, será reforzado. La página de facebook de la academia *Ingenia* tendrá el siguiente aspecto a falta de conocer la información completa sobre el negocio y añadirla a la misma.



Figura 11: Portada en facebook de la academia *Ingenia*.

#### 4.6.4.2.- TWITTER.

Hoy en día constituye la forma principal de seguir la actualidad de la que se sirve gran parte de la población mundial. Esta red conecta todas las partes del mundo y permite conocer qué está ocurriendo en cualquier parte del globo en tan solo segundos.

Twitter cuenta con 6.9 millones de usuarios activos y es por ello que todas las marcas hacen uso de él día a día para publicitar sus productos o simplemente compartir información con sus consumidores creando una relación más cercana. La empresa tendrá perfil en esta red social con el objetivo de darse a conocer y acercarse a los clientes mediante el intercambio de información.

La cuenta, bautizada como @AIngenia, la controlarán todos los trabajadores de la academia para que se mantenga activa y así crear sensación de cercanía con los clientes, con los que se conectará mediante la red social. Se encargarán de comunicar nuevas promociones, compartir información interesante y de aportar datos sobre la



empresa que permitan al consumidor conocerla mejor y aumentar su confianza en ella. A continuación se muestra el aspecto que tendría la portada de la página de twitter de la empresa.

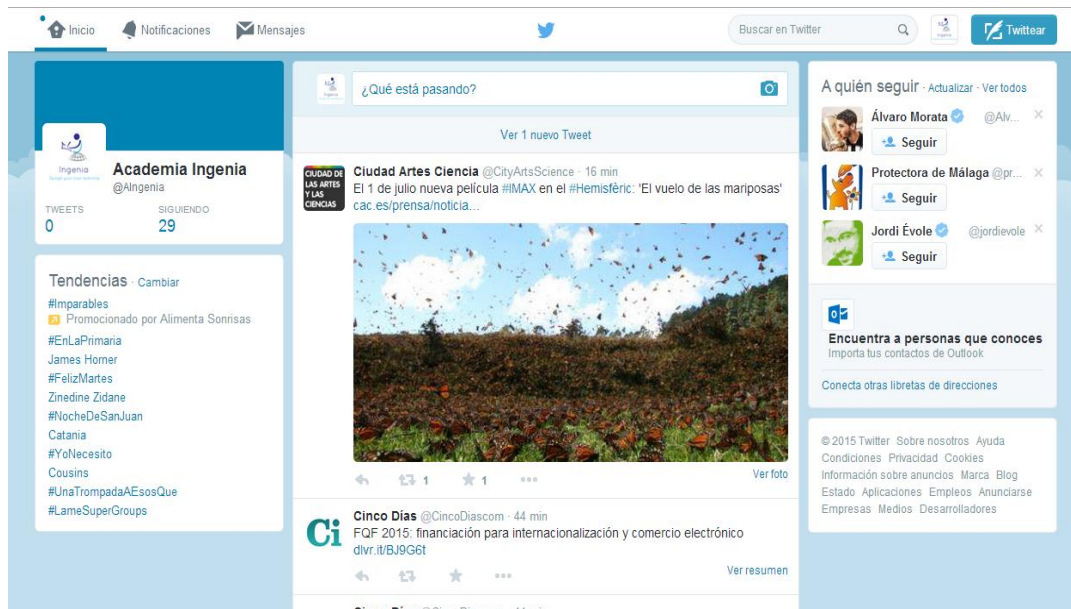


Figura 12: Portada en twitter de la academia *Ingenia*.

No se hará uso del resto de redes sociales mencionadas ya que se considera que con estas dos se cumplirá el objetivo marcado para estas herramientas online. Además la utilización de una gama más amplia de este tipo de promoción podría ser contraproducente y provocar el abandono de aquellas que en realidad son más útiles. Se deberán elegir los contenidos y la información que comparte la empresa y hacerlo regularmente para mantener la popularidad a vista del cliente. Por tanto redes sociales, página web y anuncios online constituirán los medios de promoción de la empresa en internet antes y durante su funcionamiento.

#### 4.7.- ESTIMACIÓN DE VENTAS Y OBJETIVOS COMERCIALES.

Nos encontramos ahora ante un punto crítico del plan de negocio. La estimación de ventas ayudará a corroborar o desestimar la viabilidad de la empresa. Se deberá realizar un estudio fehaciente del mercado y ser objetivo con los resultados, ya que un error en esta estimación puede resultar crítico para el proyecto. Una visión equivocada sobre los patrones de demanda que determinará el mercado puede hacer pensar que el negocio obtendrá beneficios cuando en realidad esto puede no ser así.

Si una vez el proyecto se pone en marcha ocurre que los costes superan a los ingresos, no habrá beneficios y la empresa quebrará. Por otro lado se puede dar la situación contraria, estimar un nivel de ventas que no sugiera la instauración del negocio cuando en realidad si se podrían obtener beneficios. Por tanto será clave tratar de acercarse lo máximo a la realidad para tomar la mejor decisión.

Con el objetivo de llevar a cabo la mejor estrategia y tomar la decisión correcta se tendrán en cuenta para la estimación de los primeros años de actividad de la empresa tres escenarios diferentes: pesimista, medio y optimista. De este modo se podrá valorar de una manera más objetiva la realidad de la empresa. Una vez realizada esta primera estimación, se deberá tomar la decisión de situar el proyecto con relación al riesgo que se esté dispuesto a asumir. Según los resultados obtenidos en los diferentes escenarios y dependiendo de la actuación que se llevaría a cabo en cada uno de ellos, se determinará si la empresa es aversa, propensa o neutral al riesgo.

El capítulo de la estimación de ventas será la llave para el apartado financiero del plan de negocio. Uniendo ambas secciones se calculará finalmente la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance económico que determinarán definitivamente la viabilidad del proyecto para un periodo determinado de tiempo. También permitirá calcular datos como los ratios de rentabilidad y retorno de la inversión, haciendo un balance entre costes e ingresos.

#### **4.7.1.- OBJETIVOS COMERCIALES.**

Antes de proceder con la estimación cuantitativa de las ventas para los primeros años de funcionamiento de la empresa, se van a establecer los objetivos generales durante este periodo de tiempo. Este apartado quiere detallar en más profundidad las metas que tiene la empresa en cuanto al nivel comercial, tras citar los objetivos principales en el punto 1.4.

##### **4.7.1.1.- OBJETIVOS PRIMER AÑO.**

Dado que es una empresa de nueva creación el primer año será complicado en cuanto a materia comercial. El nivel de ventas será probablemente bajo hasta que el negocio consiga hacerse con un hueco en el mercado. Estableciendo la apertura en febrero de 2016 se pretende aprovechar la mejora de la situación económica de las familias y atraer así más consumidores. Aún así se deberán iniciar las acciones de comunicación uno o dos meses antes de la fecha de apertura para iniciar el proyecto con algunos clientes.

Por tanto en los dos primeros trimestres de 2016 (de enero a junio) no se prevé que las ventas cubran el nivel de gasto que supone la academia. Por tanto el flujo de inversión no terminará hasta más adelante, haciendo crecer el endeudamiento durante estos primeros meses de actividad.

El primer periodo veraniego que cubrirá la empresa también constituirá uno de los puntos de inflexión más complicados, ya que al tratarse de un negocio estacional, las ventas serán menores incluso que durante meses anteriores. Además se ofrecerá un horario más amplio aprovechando las vacaciones escolares, por lo que los costes también aumentarán al incluirse clases en turno de mañana. Por tanto este será uno de los puntos críticos a la hora del estudio de la viabilidad del negocio.

#### ***4.7.1.2.- OBJETIVOS SEGUNDO Y TERCER AÑO.***

Durante este periodo más largo de tiempo se espera que la empresa empiece a consolidarse y el número de clientes aumente. Si las fechas de implantación siguen el curso esperado, se prevé que con el comienzo de un nuevo curso y una vez la academia ya es más o menos conocida en el mercado, la demanda aumente. Aún así es muy probable que se siga arrastrando parte de la deuda contraída durante el primer periodo incluido el segundo año tras la inauguración.

Durante el final del primer año de vida y a lo largo del segundo, la empresa deberá mantener la campaña de promoción para atraer a nuevos clientes y hacer destacar sus ventajas competitivas para hacerse un hueco frente a los principales competidores. Además se deberá hacer uso del conocimiento adquirido durante el primer año para ofrecer cada vez un mejor servicio. Ya que se empleará el proyecto EBI como método de enseñanza y no se tiene ninguna referencia anterior, será difícil ofrecer un servicio sin errores durante el inicio de la actividad de la empresa. Por ello será de vital importancia evaluar los resultados obtenidos durante el primer periodo y poner remedio a los problemas que hayan podido surgir, así como mejorar los aspectos en los que se detecten errores.

Probablemente no se podrá contar con beneficios hasta el tercer año de implantación. Durante este periodo la empresa deberá haberse asentado en el mercado y contar con un número de clientes que permita su funcionamiento regular si se ha sacado provecho de la oportunidad que existe en el sector.

#### 4.7.1.3.- OBJETIVOS A PARTIR DEL CUARTO AÑO.

Siguiendo un programa lógico y asumiendo el proyecto viable en principio, al inicio del cuarto año los ingresos por ventas deberían superar los costes de funcionamiento y de inversión. Por tanto el objetivo debería ser empezar a generar beneficios alrededor de este periodo de tiempo.

En cuanto a la estrategia comercial, la empresa debe buscar alcanzar su límite de capacidad mediante la consecución de más clientes. Una vez se haya establecido un servicio de calidad y clientes consolidados, la promoción del negocio se hará automáticamente gracias al “boca a boca”. Este es el objetivo que debe perseguir la empresa para mantener una demanda constante lo más cercana posible a la máxima capacidad de la empresa.

En el punto álgido en que la empresa alcance su máxima capacidad y consiga mantenerla de forma aproximadamente constante, se estudiará la posibilidad de ampliar el negocio a otras localidades. Esta opción de expansión será analizada con mayor detalle posteriormente.

A continuación se muestra la línea aproximada de cómo se espera que sea el balance de ventas y pérdidas y ganancias del negocio durante los primeros años de funcionamiento.

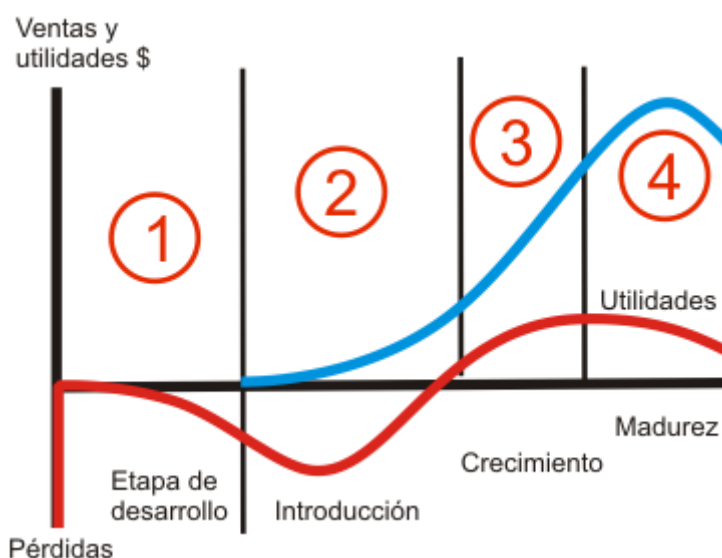


Gráfico 14: Balance de ventas y pérdidas y ganancias durante los primeros años de actividad.  
Fuente: Internet. Ciclo de vida de un producto en general.

Una vez la empresa ha conseguido un hueco en el mercado y ha estabilizado el nivel de ventas, el objetivo debe ser mantener esa posición. Es peligroso el acomodamiento o la falta de decisión por ejemplo ante la entrada de nuevos competidores o una situación económica adversa que pongan en dificultades de nuevo al negocio. Es por ello que una de las metas debe ser siempre la mejora continua en el nivel de servicio y atender a posibles situaciones negativas de manera activa y tratando de solucionar los problemas de raíz.

#### **4.7.2.- ESTIMACIÓN DE VENTAS Y JUSTIFICACIÓN.**

Tras establecer las metas comerciales que se ha propuesto la empresa, es hora de cuantificar la demanda para los distintos servicios que ofrecerá el negocio. Para ello se hará uso de distintas herramientas, con el objetivo de acercarse lo máximo posible a la realidad y conocer si el proyecto resulta finalmente viable. Algunas de estas herramientas son elementos que ya se han utilizado a lo largo del plan de negocio como el estudio del entorno de la empresa y la demanda existente en el mercado. Además se hará uso de otra información como el número de clientes de que disponen algunos competidores y de otros análisis de demanda de negocios similares.

A pesar de contar con esta serie de datos, resulta muy complicado adivinar la demanda exacta que tendrá cada tipo de servicio, menos aún cuando no se tiene una experiencia previa en el sector. Para cubrir posibles errores, se ofrecen tres escenarios diferentes con distintos niveles de demanda (pesimista, medio y optimista).

##### **4.7.2.1.- HERRAMIENTAS PARA ESTIMAR LA DEMANDA.**

Para estimar la demanda futura del negocio, se hará uso principalmente del estudio de mercado realizado con anterioridad. Gracias al estudio de la situación económica y otros elementos como el análisis de oportunidad detectado en el mercado, se podrá estimar la demanda de forma aproximada.

De esta forma se han realizado varias estimaciones iniciales respecto al mercado existente en la zona. Según se calculó anteriormente, el mercado económico potencial se sitúa aproximadamente alrededor de los **2.463.480 €** (apartado 2.4.3. referente al nivel de gasto de los consumidores y el mercado potencial). Con esta cifra como base se han realizado diferentes estimaciones respecto a los ingresos que podría obtener la empresa a lo largo de los cinco primeros años

La empresa prevé obtener los siguientes ingresos durante los primeros años de funcionamiento:

- **Primer año (2016).** Alcanzar al menos un 1,5% sobre el mercado económico total (alrededor de 36.952,2€).
- **Tercer año (2018).** Llegar al menos a un 4% sobre el mercado económico total (alrededor de 98.539, 2€).
- **Quinto año (2020).** Ascender el nivel de ventas hasta lograr un 6% del mercado económico total (alrededor de 147.808,8€) y estabilizar el nivel de demanda.

Otra herramienta útil puede ser el conocimiento de la demanda que tienen algunos competidores de la zona. Al tratarse de un negocio local, existe poca información al respecto ya que estas pequeñas empresas regionales no hacen uso de cámaras de comercio u otros elementos para obtener información del mercado. Aún así alguno de los principales competidores como la academia “Aprobando”, publican puntualmente alguno de estos datos, de los que nos serviremos extrapolando los datos para la estimación del negocio.

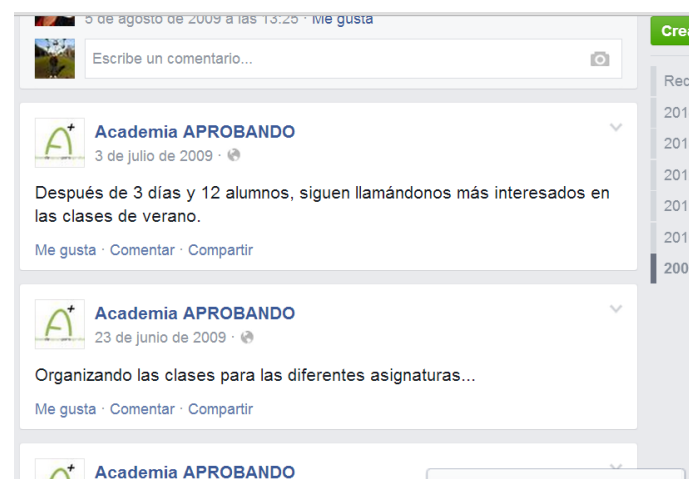


Figura 13: Publicación de la academia “Aprobando” en su página oficial de Facebook en 2009.

En esta imagen se puede observar el número de clientes que la academia “Aprobando” tenía al inicio de verano de 2009, que coincide con el año de su apertura. Por tanto este dato sirve de referente a la hora de estimar la demanda en el primer periodo estival de nuestro negocio, por lo que se extrapolará y se estimarán alrededor de 15 alumnos de media en junio, julio, agosto y septiembre de 2016.

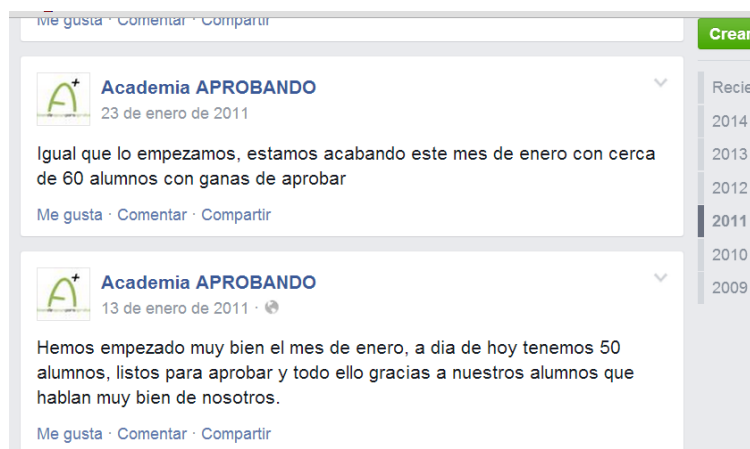


Figura 14: Publicación de la academia “Aprobando” en su página oficial de Facebook en 2011.

En la imagen anterior la academia “Aprobando” aporta un dato aproximado sobre el número de clientes con los que cuenta en enero de 2011, tercer año desde su apertura. Más adelante también publica un dato referente a marzo del mismo año, en el que el número de alumnos ha ascendido de 60 a 80. Ya que esta academia es una de las principales competidoras debido a que tiene un mercado objetivo parecido (precios similares) y es una de las estudiadas más recientemente, se puede hacer una aproximación con respecto a las ventas de nuestro negocio. Por tanto se considerarán alrededor de 75 alumnos de media durante el tercer año (2018) de actividad de la academia “Ingenia”.

#### 4.7.2.2.- RESUMEN ESTIMACIÓN DE VENTAS.

En el anexo III se encuentra toda la información referente a la estimación detallada de ventas para los cinco primeros años de actividad de la empresa. En él se incluyen los escenarios pesimista, medio y optimista para cada año, además de los ingresos que supondría dicho nivel de demanda.

A continuación se va a realizar un resumen de estos datos, con el objetivo de tener una visión más global del nivel de ventas que se prevé para la empresa. En este resumen se mostrarán para cada año y escenario el número **medio** de alumnos durante el curso y en verano así como los ingresos esperados.



Año	Escenario	Nº alumnos dur. el curso	Nº alumnos en verano	Ingresos (€)
2016	Pesimista	22	9	30.887
	Medio	34	16	47.487
	Optimista	46	21	58.483
2017	Pesimista	42	22	57.419
	Medio	54	33	74.733
	Optimista	61	36	84.401
2018	Pesimista	50	25	63.246
	Medio	73	39	100.152
	Optimista	79	39	107.438
2019	Pesimista	57	29	75.752
	Medio	90	44	125.423
	Optimista	98	54	139.353
2020	Pesimista	62	40	87.983
	Medio	93	47	129.960
	Optimista	100	56	146.064

Tabla 17: Tabla resumen estimación de ventas. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del anexo III.

En el cuadro resumen de la estimación de ventas se puede observar que las estimaciones sobre el mercado económico potencial se cumplen aproximadamente. El escenario medio del primer, tercer y quinto año se aproxima al 1.5%, 4% y 6% esperados inicialmente.

También se ha realizado la estimación en base al número de alumnos supuesto con anterioridad. De este modo, para el verano de 2016 el escenario medio concibe una demanda de 16 alumnos de media. Durante el curso del tercer año de actividad se esperan 73 estudiantes, cercanos a los 75 previstos en principio.

El resto de datos se han obtenido esperando un crecimiento mayor a partir del tercer año, una vez la academia se ha establecido en el mercado. Los dos primeros años se prevén difíciles hasta en el caso más favorable, ya que no se cubrirían completamente los gastos en los que incurre la organización. A partir de ese momento, como ya se estableció dentro de los objetivos comerciales, las ventas previstas aumentan considerablemente en los escenarios medio y optimista hasta el quinto año. En este momento el objetivo debería ser estabilizar el nivel de demanda y consolidar clientes, ya que los ingresos obtenidos serían elevados y suficientes para mantener la supervivencia de la empresa en principio.



A todas estas cifras se debería añadir otros datos como los cursos específicos para selectividad o el número de clientes que contratan profesores particulares mediante la red de distribución de educación a domicilio que establecerá la empresa. Estos datos se encuentran implícitos en el cálculo de los ingresos que proporcionaría cada uno de los escenarios. También se amplían con mayor detalle en el anexo III del presente documento.

Parece claro que si finalmente el camino que sigue la empresa es el del escenario intermedio o el más favorable la viabilidad no se vería comprometida, a falta de analizar el capítulo de costes. No ocurre lo mismo con el escenario más pesimista, ya que se produce un estancamiento en el nivel de ventas que no se consigue remontar a lo largo de los cinco primeros años. Esto ocurriría si la empresa no consiguiera su objetivo de afianzarse en el mercado porque los clientes no vean atractiva la oferta de servicios, o bien porque no se alcanza la calidad planeada en el servicio y los consumidores no queden satisfechos. Por ello se debe extremar la precaución ante eventos de este tipo y analizar en el capítulo financiero el nivel de pérdidas o ganancias que supondría un escenario de este tipo, antes de llevar el proyecto a la realidad y que éste resulte un fracaso.

En capítulos posteriores se unirá la estimación de ventas al análisis de costes para hallar el flujo económico año a año que resulta para el proyecto. Mediante este estudio se obtendrá el nivel de viabilidad del proyecto para cada uno de los escenarios y a partir de ahí tomar la decisión de si se debe llevar a cabo o por el contrario no se garantiza la obtención de beneficios por parte del negocio.

#### **4.8.- EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO COMERCIAL.**

Por último en el capítulo de marketing se va a estudiar las posibilidades que podría tener la empresa de crecer y ampliar su horizonte de mercado hacia nuevas localidades. Si el crecimiento durante los 5 primeros años es el esperado según el escenario medio, los beneficios obtenidos podrían ser utilizados para invertir en pueblos cercanos con un perfil similar al ya elegido.

La idea de expansión consistiría en trasladar el negocio a una nueva localidad con situación económica parecida, con el objetivo de imitar el modelo de negocio. Las posibles localidades mediante las que se realizaría este crecimiento empresarial estarían ubicadas también en la zona noroeste de la comunidad de Madrid, siendo cuatro de ellas las principales candidatas: Boadilla del Monte, Majadahonda, Las Rozas de Madrid y Torreloa. Se eligen localidades con condiciones similares ya que el proyecto se ha basado en situaciones demográficas y económicas concretas, por lo que la consecución con éxito del mismo se basa en estos pilares. Por tanto se correría el riesgo de no

adaptarse a condiciones de mercado diferentes al ser trasladado a otras regiones y por tanto llevar al fracaso a la empresa.

Siempre y cuando la empresa no cayera en resultados económicos similares a la estimación de ventas supuesta en el escenario pesimista, se utilizarían los beneficios obtenidos a partir del tercer o cuarto año para financiar el nuevo negocio. Una vez realizado el apartado financiero se sabría con mayor certeza los fondos con los que se podría contar para futuras inversiones y saber en qué momento llevar a cabo el proceso de expansión.

Por tanto la posible expansión comercial se debería analizar a medio o largo plazo una vez inicie su actividad la empresa y se obtengan los resultados económicos y comerciales de los primeros ejercicios. El análisis de esta expansión se podrá realizar con mayor exactitud y precisión en cuanto a previsiones y objetivos ya que existirán entonces datos y experiencia previa en un proyecto similar, lo que puede ser clave en el éxito del crecimiento de la empresa.

#### **4.9.- RESUMEN Y CONCLUSIONES PLAN DE MARKETING.**

La campaña de marketing es un elemento esencial en cualquier plan de negocio, más aún cuando se trata de una empresa de nueva formación de la que no se tienen datos ni experiencia previa como base. A lo largo del plan de marketing se han analizado aspectos fundamentales como el público específico al que se quiere dirigir la organización, la campaña de comunicación para dar la empresa a conocer o la estimación de ventas.

En primer lugar se ha definido en detalle la cartera de servicios de la que dispondrá la empresa: clases en la academia, distribución de clases a domicilio y combinación de ambas. Se ha descrito con especial precisión la parte del servicio relativa a la personalización del aprendizaje, ya que en ello se basa la diferenciación de la academia para competir en el mercado. En ella se especifican las distintas fases que seguirá el alumno una vez contrate el servicio de la empresa.

- **Análisis.**
- **Plan de trabajo.**
- **Seguimiento.**
- **Evaluación y revisión.**

Mediante este proceso se conseguirá que cada alumno cuente con un plan específico con el objetivo de mejorar sus resultados académicos. Otra de las metas del plan de marketing es conseguir que esta metodología de trabajo resulte atractiva para el

cliente, por lo que a continuación se han definido las estrategias a llevar a cabo para que esto sea así.

Tras realizar una segmentación de mercado en el campo económico se ha llegado a la conclusión de que se dirigirán los servicios a familias de nivel económico medio-alto, ya que constituyen el grueso de la población de la localidad. Con la vista puesta en este mercado objetivo se han establecido los precios a los que se ofrecerán los distintos servicios. Después de un estudio de la competencia local, se ha decidido contar con unos precios situados dentro del rango a los que el resto de empresas ofrecen servicios similares. Aún así los precios establecidos para la academia *Ingenia* se sitúan en la horquilla de precios más altos de sus competidores (alrededor de 70€ por asignatura o 16€ por clase particular) dado el nivel de personalización que ofrecerá a sus consumidores.

Mediante la elección del público objetivo y el establecimiento de precios, unido a la campaña de comunicación a través de medios como redes sociales, página web, prensa local y el reparto de folletos informativos, se pretende atraer al mayor número de clientes posible. La cantidad de clientes esperada se define en los objetivos comerciales que tiene la empresa a corto plazo.

Fruto de todos los elementos anteriores, nace la estimación de ventas necesaria para conocer la viabilidad del negocio. Ya que es un apartado crucial del plan de negocio y el cálculo de la demanda que espera la empresa es muy complicado sin tener una experiencia anterior, se han realizado tres escenarios diferentes para los cinco primeros años de actividad. A primera vista parece que en los dos escenarios más optimistas no se vería comprometida la rentabilidad de la academia, ya que se alcanzaría como mínimo un 5% del mercado económico potencial (alrededor de 125.000€ de ingresos anuales) en el quinto año de funcionamiento. No ocurriría lo mismo si la empresa se situara en el escenario pesimista, por lo que en capítulos posteriores se realizará un análisis cuidadoso de costes, así como un estudio financiero y de rentabilidad para tomar la decisión final sobre la implantación de la empresa si finalmente se cree que resultará viable.

## 5- PLAN DE OPERACIONES.

El plan de operaciones agrupa todos los aspectos técnicos y organizativos relativos a la elaboración de productos o prestación de servicios. En este apartado se tratarán de describir con el máximo detalle todos los procesos que tienen lugar desde la concepción de la idea de negocio hasta que el servicio llega al cliente.

A continuación se muestra una lista de los distintos apartados de la empresa que se van a analizar y desarrollar en el plan de operaciones:

- Descripción de la empresa.
- Plan de implantación.
- Análisis de capacidad.
- Descripción del servicio.
- Análisis de costes.
- Plan de contingencias.

Por tanto el plan de operaciones lleva a cabo un estudio interno de la evolución de la empresa. Este estudio es útil para el estudio de viabilidad del negocio ya que se basa en elementos como los costes o la capacidad que tiene la organización. Además define los pasos a seguir para la puesta en marcha del servicio y también para su funcionamiento. El plan de operaciones es el encargado de dar las pautas necesarias en aspectos como la calidad del servicio o los recursos necesarios para cada actividad.

También se analizarán otros aspectos que ya han sido citados anteriormente como la localización de la empresa. Se estudiará una ubicación estratégica apoyándose en las conclusiones obtenidas en los apartados de estrategia y marketing. También estarán basados en los apartados ya estudiados elementos como los horarios de las clases, las instalaciones necesarias y la descripción del servicio ofrecido.

El capítulo de costes será esencial para el plan financiero del negocio ya que determinará el nivel de rentabilidad de la empresa. Por ello es necesario tanto un plan de ahorro o minimización de costes como un plan de contingencias ante posibles contratiempos que puedan surgir en el futuro.

## 5.1.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

A continuación se van a definir cuáles son las principales actividades que va a realizar la empresa. Esta descripción ayudará a la definición de los objetivos principales y a su alineación con la estrategia general de la organización.

También en relación con el plan estratégico se desarrollarán otros aspectos como la localización de la empresa, que será clave para el apartado comercial del negocio. Además se estudiarán otros temas referentes al funcionamiento de la empresa una vez sea puesta en marcha como las instalaciones y los sistemas de información y comunicación internos para los empleados.

### 5.1.1.- ACTIVIDAD.

La academia *Ingenia* será una empresa de servicios que actuará en el sector educativo. La actividad principal de la empresa estará basada en la oferta de apoyo extraescolar para alumnos de colegios e institutos que estén realizando estudios de primaria, secundaria y bachillerato. También se ofertarán servicios para estudiantes de selectividad o acceso a módulos de grado medio y superior. La academia *Ingenia* también actuará como distribuidora de clases de apoyo a domicilio mediante una red de profesores particulares con sede en la academia.

El equipo inversor estará formado principalmente por dos personas que se encargarán de la inversión inicial. También serán los encargados de tomar las decisiones estratégicas más importantes referentes a recursos humanos, finanzas, marketing, etc.

La empresa estará situada en Pozuelo de Alarcón debido a la existencia de una oportunidad de mercado que puede ser aprovechada. El objetivo es hacerse un hueco en un mercado muy amplio pero que cuenta con un elevado número de competidores. La oferta de la organización se centrará en las necesidades percibidas en los clientes locales.

### 5.1.2.- LOCALIZACIÓN.

Gracias al estudio de mercado y del entorno de negocio en el que se quiere situar la empresa, se descubrió que la localidad de Pozuelo de Alarcón constituye una ubicación óptima para la realización del proyecto. Mediante el análisis demográfico y económico de esta zona se averiguó la existencia de una oportunidad de negocio que se pretende aprovechar para sacar el máximo beneficio. Además se estudiarán más adelante otros elementos que pueden ser ventajosos como la aplicación de subvenciones locales.

Una vez elegida la población en la que se va a llevar a cabo la actividad empresarial, se debe elegir la ubicación exacta de la academia. Como ya se estudió en el apartado de marketing, este punto es clave para el futuro de la organización ya que parte del éxito de la empresa y del aprovechamiento de la oportunidad de mercado se verán afectados por esta decisión.

La elección de la ubicación del local estará basada en tres características:

- **Cercano a zonas residenciales.** Una de las cualidades que debe tener la localización es la cercanía a núcleos de viviendas pertenecientes preferiblemente al público objetivo definido en el capítulo de marketing.
- **Cercano a centros escolares.** El centro deberá estar situado lo más cerca posible de los centros escolares que se han marcado como objetivo para atraer clientes.
- **Coste del alquiler.** Ya que se ha elegido el alquiler como medio para obtener el local, se debe elegir una zona cuyo precio se adecue a los objetivos financieros a modo de ahorrar costes.

Por tanto la decisión final deberá tener en cuenta estos tres aspectos. Se combinarán las tres ideas con el objetivo de optimizar tanto el apartado financiero como el comercial y así obtener un mayor beneficio.

#### **5.1.2.1.- LOCALIZACIÓN COMPETIDORES.**

Uno de los aspectos externos a tener en cuenta es la actual ubicación del resto de empresas que ofrecen servicios similares. Además dentro de este grupo habrá rivales que son más directos que otros, por lo que se debe realizar una distinción entre ellos.

A continuación sitúa en un mapa de la localidad de Pozuelo de Alarcón la ubicación de los distintos competidores de la academia *Ingenia*.



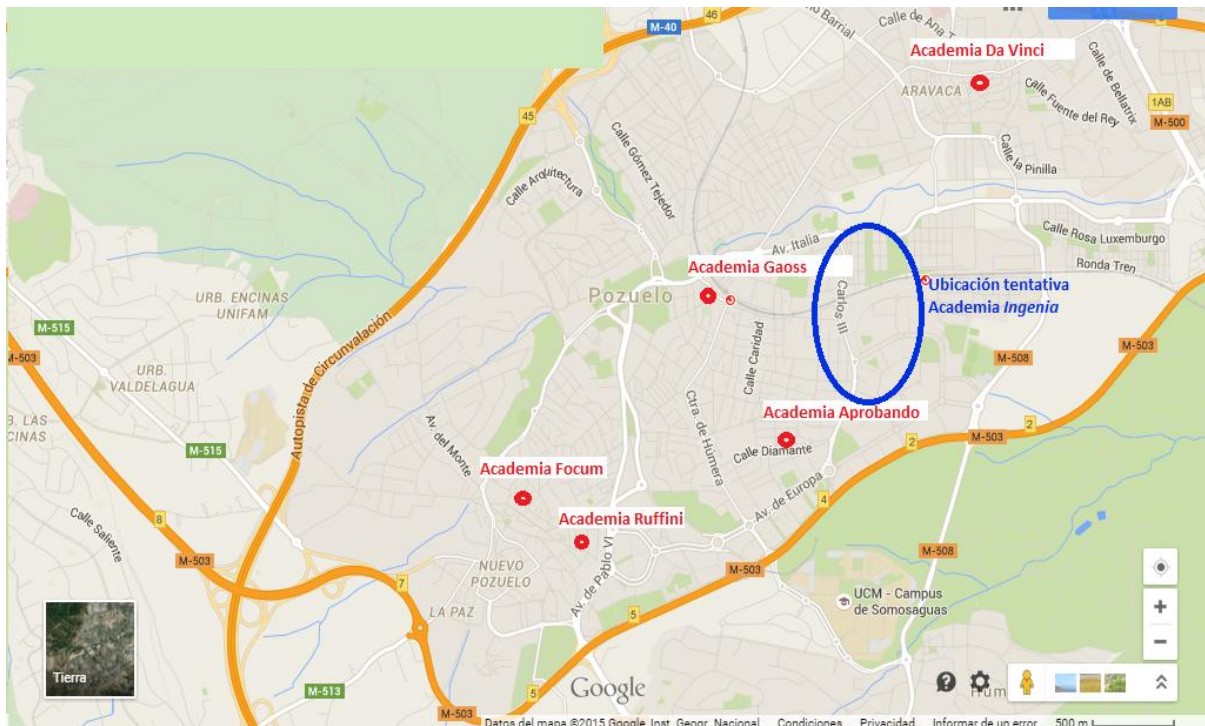


Figura 15: Ubicación de los competidores en Pozuelo de Alarcón.

En la figura anterior se observa que los principales rivales para la academia en cuanto a instalaciones, precio y servicios (academias Aprobando y Da Vinci) se encuentran lejos la una de la otra. La academia Da Vinci se encuentra en la población de Aravaca, que pertenece a Madrid pero cuya mayoría de población hace uso de servicios e instalaciones de Pozuelo de Alarcón. Por otro lado la academia Aprobando tiene su centro en la avenida de Europa, uno de los lugares con más actividad de la localidad.

En cuanto a los otros tres competidores, se ubican en la zona vieja de Pozuelo de Alarcón dada su mayor antigüedad. Hoy en día gracias al crecimiento de la localidad las principales empresas de servicios se sitúan en lugares a los que se han trasladado también las principales zonas residenciales. Este es uno de los motivos por los que las academias Focum, Ruffini y Gaoss no están incluidas entre los rivales más directos para el negocio.

Por tanto una buena ubicación para la academia *Ingenia* podría ser en un lugar intermedio entre sus dos principales competidores, que a su vez se encuentre en una zona residencial moderna. De este modo se lograría el objetivo de localizar el centro en un punto cercano a posibles núcleos residenciales del mercado objetivo escogido (familias de nivel adquisitivo medio-alto).

Por todo ello y por ser una zona intermedia entre varios centros escolares (instituto Gerardo Diego, colegio Americano, colegio Alarcón, colegio Bernadette y Escuelas Pías de San Fernando), se ha elegido la zona marcada en azul como ubicación tentativa para el centro.

#### 5.1.2.2.- ELECCIÓN DEL LOCAL.

El siguiente paso consiste en encontrar un local que se adecue a las condiciones económicas y físicas que requiere la empresa. Para ello se deberán valorar diferentes aspectos:

- Ubicación en la zona elegida.
- Coste del alquiler.
- Tamaño e infraestructura adecuados a la actividad que va a desarrollar la empresa.

Se ha elegido un local de 115 metros cuadrados distribuidos en dos plantas de 87 y 28 metros cuadrados cada una. El precio del alquiler ronda los 850 € al mes y está ubicado en la avenida de Europa número 31, perfectamente localizado en la zona planeada anteriormente según la ubicación de los competidores.

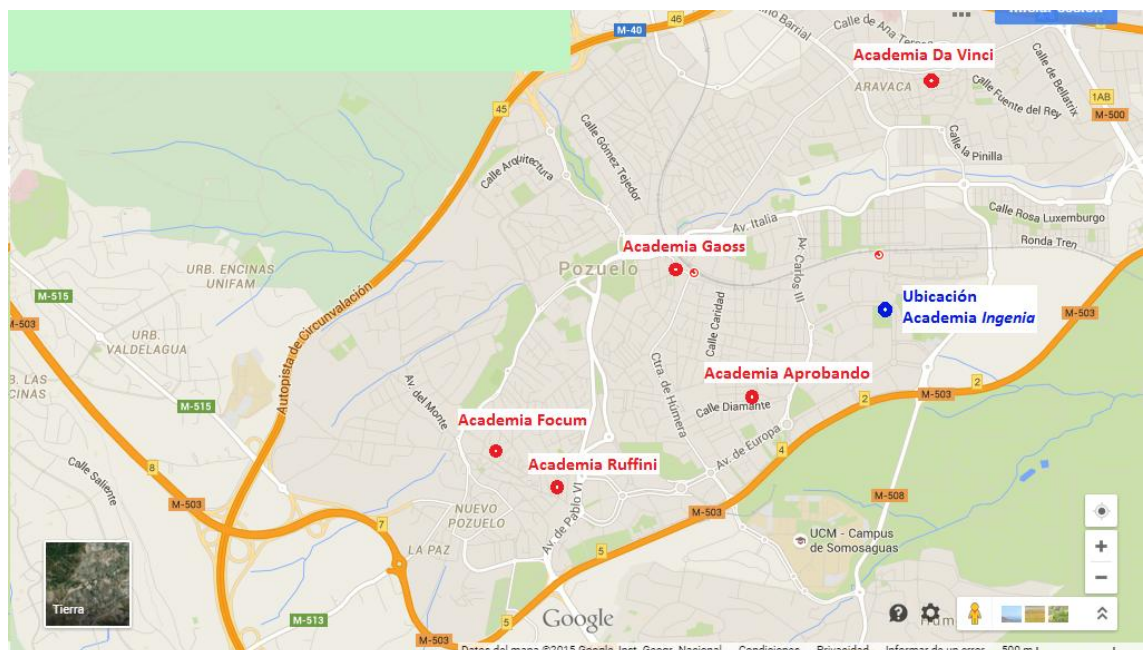


Figura 16: Ubicación final Academia Ingenia respecto a sus competidores.





Figura 17: Planta baja local antes de remodelación (1).

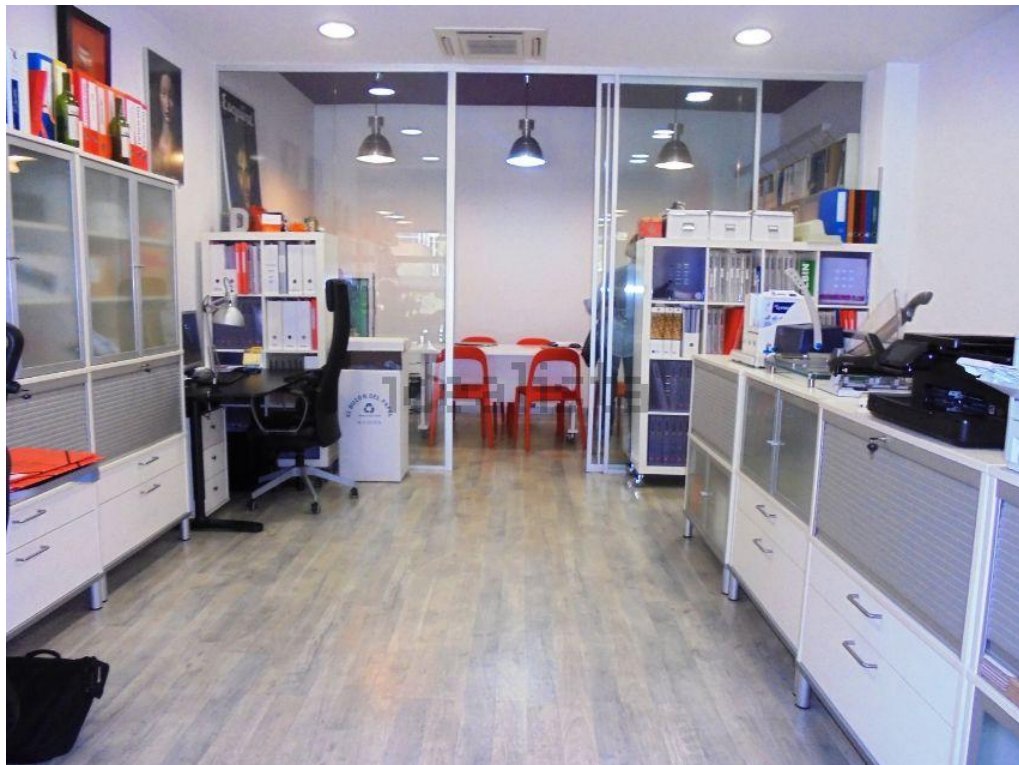


Figura 18: Planta baja local antes de remodelación (2).



Figura 19: Planta alta local antes de remodelación.

Además de la ubicación estratégica, el establecimiento cuenta con otras ventajas como la distribución en planta. Al estar dividida en dos estancias se podrán separar las clases y zona de oficina para el personal y profesores de la academia. Más adelante se estudiará la distribución de las habitaciones en mayor profundidad.

El alquiler del local incluye algunas utilidades extra como la existencia de las instalaciones de fontanería, iluminación, climatización, fibra óptica y cámaras de seguridad. Además el establecimiento se encuentra completamente amueblado con lo que se podrían ahorrar algunos costes al respecto. Aún así será necesario realizar la adaptación de las instalaciones para adecuarlas a la actividad que se va a llevar a cabo en ellas.

En cuanto al acceso el local se encuentra en una de las zonas residenciales principales de Pozuelo de Alarcón, donde muchas familias tienen su residencia habitual. Su ubicación es muy cercana a varios colegios e institutos de la zona como se ha mencionado anteriormente y además está conectado mediante transporte público por los siguientes medios:

- 5 – 10 minutos caminando desde la estación de Renfe de Aravaca.
- Menos de 5 minutos caminando desde la estación de metro ligero de Berna.



- Autobús mediante las líneas L2, L3 interurbanas de Pozuelo de Alarcón y la línea 657.

Por tanto en cuanto al acceso para los clientes la ubicación es inmejorable. Dada esta localización en pleno centro neurálgico de Pozuelo de Alarcón el precio del alquiler es algo elevado con respecto a otras zonas evaluadas. Por tanto el coste constituye el único inconveniente del establecimiento escogido. Aún así se va a apostar por esta ubicación ya que las ventajas que ofrece serán clave para los intereses comerciales del negocio.

### 5.1.3.- DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES.

Una vez elegido el local y conocida su disponibilidad, se va a realizar la distribución del mismo según las distintas estancias de las que debe disponer. En principio el establecimiento contará con cinco aulas, aunque se realizará un análisis de la capacidad necesaria del negocio más adelante para corroborar este dato. A continuación se muestra una distribución general de cómo se distribuiría cada una de las dos plantas del local.

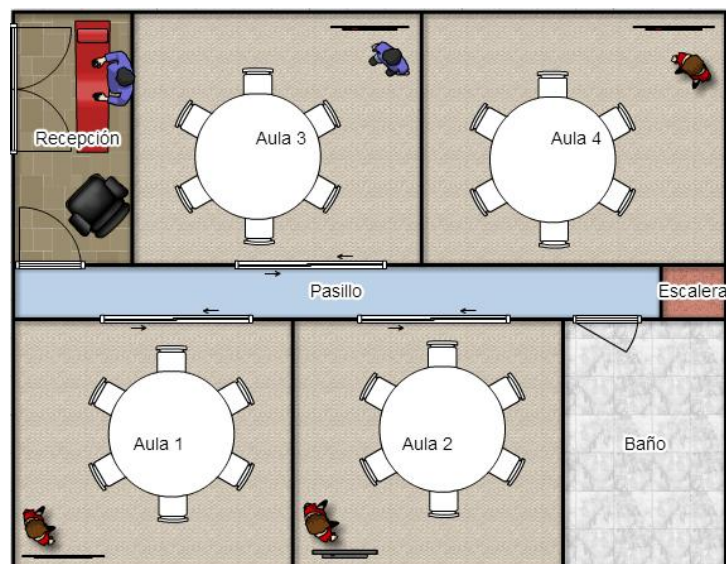


Figura 20: Plano de la distribución de la planta baja del establecimiento. Fuente: Elaboración propia.

En el plano se observa que la distribución será simple, con el objetivo de aprovechar al máximo los 87 metros cuadrados disponibles. El local comunica con el exterior por medio de la recepción, la cual a su vez conduce al pasillo principal. El pasillo principal comunica el resto de la planta baja con las cuatro aulas, los aseos y la escalera para acceder a la planta alta.

- **Recepción:** La recepción del establecimiento contará con un mostrador en el que siempre se encontrará una persona para recibir a los clientes e informar a los que lo requieran. También se utilizará como sala de espera por lo que deberá contar con el acondicionamiento adecuado (sofás, mesa, etc.).
- **Aulas:** El acondicionamiento de las aulas será clave ya que forma parte de la filosofía de aprendizaje que va a llevar a cabo la empresa. Los alumnos contarán con una mesa amplia y circular que permita a cada estudiante trabajar individualmente. La idea de una distribución con los alumnos situados frente a frente promueve que éstos compartan sus dudas y conocimientos con el resto de compañeros cuando sea necesario.

La estancia será espaciosa para aumentar la comodidad de los alumnos y del docente. A su vez cada puesto de trabajo contará con un ordenador portátil o tableta electrónica que permita el acceso a la plataforma online para cada alumno. El profesor contará con un encerado para las ocasiones en que sea necesario realizar explicaciones generales para todos los alumnos.

Ya que las aulas estarán próximas entre sí, se contará con métodos de aislamiento de sonido para evitar molestias y ruidos procedentes del exterior de cada clase.



Figura 21: Plano de la distribución de la planta alta del establecimiento. Fuente: Elaboración propia.

En principio la planta alta del establecimiento se reservará para el uso de los profesores y directivos o empleados como oficina o sala de estar. Aún así una de las estancias también estará adaptada como aula, ya que probablemente será necesaria una vez la academia consiga una demanda alta y estable en el futuro.

Ya que la planta alta del local sólo cuenta con 28 metros cuadrados, se destina principalmente al uso del personal de la academia para aprovechar el espacio de la planta baja y aumentar la comodidad de los trabajadores en sus momentos de descanso o de trabajo personal. El acondicionamiento completo de la oficina se realizará una vez hecho el análisis de capacidad y en base a muebles y otros elementos ya disponibles o de bajo coste para ahorrar gastos, ya que en principio no estará a la vista del cliente.

#### **5.1.4.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNOS.**

La comunicación entre los miembros de la empresa será importante para conocer si se está trabajando de manera correcta y averiguar posibles mejoras del servicio. Para ello será imprescindible la aportación del personal docente y de recepción que se encuentran en contacto con el cliente día a día. Su opinión será muy valorada y tenida en cuenta a la hora de realizar cambios en el servicio con el objetivo principal de la mejora continua.

Para conseguir este objetivo los trabajadores estarán en contacto mediante dos vías de comunicación. La primera será a través de la plataforma online, en la cual se controlará gran parte de la información de los clientes y de la organización. En ella se guardarán todos los datos de los clientes, de los empleados, algunos datos financieros, etc. También será útil para los empleados para ponerse en contacto entre sí.

Además durante el primer año se realizarán reuniones cada dos semanas para comunicar posibles incidencias que los trabajadores hayan podido detectar. En ellas se comentará la situación en la que se encuentra la empresa y los empleados plantearán las mejoras que crean útiles para el funcionamiento de la academia. A partir del primer año las reuniones pasarán a ser mensuales una vez ya se haya conseguido una regularidad en la actividad del negocio.

#### **5.2.- ANÁLISIS DE CAPACIDAD.**

Uno de los puntos clave en el ahorro de costes operativos es la adecuación de la capacidad de la empresa a la demanda. Si el estudio de capacidad se realiza adecuadamente se optimizarán las horas de trabajo de los empleados, reduciendo los costes que ocasiona un exceso de capacidad.

A pesar de ello, existe la incertidumbre presente también en la previsión de demanda, ya que es imposible saber con exactitud el nivel de demanda que tendrá la empresa inicialmente. Para realizar el análisis de capacidad que necesitará la organización se utilizarán como guía los datos que arroja la previsión de demanda del apartado de marketing.

El estudio de capacidad se deberá determinar a largo plazo, ya que es imprescindible para determinar parámetros como el número de aulas o los empleados a contratar. En este apartado también se realizará la planificación referente a los horarios que ofertará la empresa, así como el número de alumnos por clase y el número de clases por semana para cada asignatura o alumno. También se deberá estimar un número de profesores particulares inicial a contratar para la demanda estimada durante los primeros años.

Una vez determinados todos los parámetros anteriores, se calculará la demanda máxima que puede tener la empresa. Este límite marcará el objetivo de la empresa, ya que debe ser la meta a conseguir a medio o largo plazo para maximizar el beneficio obtenido.

### **5.2.1.- PLANIFICACIÓN DE HORARIOS Y ASIGNATURAS.**

Para hallar la capacidad máxima que podrá tener el negocio se deben estimar los horarios de las distintas asignaturas que se van a impartir. En principio durante los primeros años de actividad no existirán problemas a este respecto ya que la demanda será pequeña y el uso de aulas y profesores será reducido. Por ello nos centraremos en un modelo en el que se considere que todas las asignaturas que pretende impartir la academia tienen demanda y de esta forma hallar la capacidad máxima.

Se deben tener en cuenta dos parámetros básicos a la hora de calcular la capacidad. Uno de ellos hace referencia a los recursos materiales con los que cuenta la empresa y el otro al nivel de calidad y personalización que se va a ofrecer:

- La academia contará en principio con 5 aulas.
- El número máximo de alumnos por clase será de 8. El objetivo de esta medida es facilitar el trabajo del equipo docente y de este modo aumentar la calidad de las clases, que es la diferenciación principal de la empresa.

A continuación se detalla una estimación inicial de cómo podrían ser los horarios de las diferentes asignaturas si la academia funcionara a pleno rendimiento. Esta estimación se basa en el esquema básico para el horario de tarde durante el transcurso de un curso normal, que se supone es el intervalo con más demanda. La planificación para otros periodos como verano o el horario de mañana se realizarán sobre la marcha y dependiendo del número de clientes, ya que dada su menor demanda no se prevé que supongan un problema de capacidad.

Se ha dividido la planificación para las 5 aulas diferentes de las que dispone en principio la academia. Para ello se ha tenido en cuenta que cada asignatura dispondrá de 3 horas semanales divididas en dos clases de hora y media cada una.

AULA 1					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
<b>15:00 – 16:30</b>	Matemáticas 3º ESO	Física y química 3º ESO	Matemáticas 3º ESO	Física y química 3º ESO	Inglés 3º ESO
<b>16:30 – 18:00</b>	Biología 3º ESO	Lengua 3º ESO	Inglés 3º ESO	Biología 3º ESO	Lengua 3º ESO
<b>18:10 – 19:40</b>	Dibujo técnico 4º ESO	Dibujo técnico 1º Bachillerato	Dibujo técnico 4º ESO	Dibujo técnico 1º Bachillerato	Dibujo técnico 2º Bachillerato

Tabla 18: Estimación horarios Aula 1 academia Ingenia. Fuente: Elaboración propia.

AULA 2					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
<b>15:00 – 16:30</b>	Asignaturas 1º y 2º ESO según demanda				
<b>16:30 – 18:00</b>					
<b>18:10 – 19:40</b>	Dibujo técnico 2º Bachillerato	Matemáticas 2º Bach.	Física 2º Bachillerato	Matemáticas 2º Bach.	Física 2º Bachillerato

Tabla 19: Estimación horarios Aula 2 academia Ingenia. Fuente: Elaboración propia.

AULA 3					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
14:30 – 15:30	Asignaturas primaria según demanda				Física y química 4º ESO (15:30 – 16:30)
15:30 – 16:30					
16:30 – 18:00	Matemáticas 4º ESO	Física y química 4º ESO	Biología 4º ESO	Inglés 4º ESO	Biología 4º ESO
18:10 – 19:40	Inglés 4º ESO	Lengua 4º ESO	Economía 4º ESO	Lengua 4º ESO	Economía 4º ESO

Tabla 20: Estimación horarios Aula 3 academia Ingenia. Fuente: Elaboración propia.

AULA 4					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
15:00 – 16:30	Inglés 1º Bachillerato	Inglés 2º Bachillerato	Inglés 1º Bachillerato	Inglés 2º Bachillerato	Lengua 1º Bachillerato
16:30 – 18:00	Lengua 2º Bachillerato	Lengua 1º Bachillerato	Lengua 2º Bachillerato	Física y química 1º Bachillerato	Química 2º Bachillerato
18:10 – 19:40	Física y química 1º Bachillerato	Química 2º Bachillerato	Biología 2º Bachillerato	Economía 1º Bachillerato	Biología 2º Bachillerato

Tabla 21: Estimación horarios Aula 4 academia Ingenia. Fuente: Elaboración propia.

AULA 5					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
14:45 – 15:45	Asignaturas acceso ciclo de grado medio, superior o selectividad para mayores de 25 años.			Asignaturas acceso ciclo de grado medio, superior o selectividad para mayores de 25 años.	
15:50 – 16:50					
17:00 – 18:00			Matemáticas 4º ESO (16:30 – 18:00)	Matemáticas 1º Bach. (16:30 – 18:00)	Matemáticas 1º Bach. (16:30 – 18:00)
18:10 – 19:40	Economía 2º Bach.	Biología 1º Bachillerato	Economía 1º Bach.	Biología 1º Bachillerato	Economía 2º Bach.

Tabla 22: Estimación horarios Aula 5 academia Ingenia. Fuente: Elaboración propia.



Según la previsión de demanda realizada en el apartado de marketing, los clientes de cursos referentes al acceso a ciclos de grado medio, superior o selectividad para mayores de 25 años no se consolidarán hasta el cuarto o quinto año de actividad. Una vez llegados a este punto y según la demanda de la academia en ese momento, se estudiará cómo gestionar la capacidad sobrante. Se tendrá en cuenta que la actividad de la academia que no tenga lugar en horario de tarde, se llevará a cabo por la mañana de tal forma que se abarque el mayor número de clientes posible.

Se debe tener presente también que los horarios anteriores son una mera aproximación realizada para el cálculo posterior de la capacidad que puede tener la empresa. Por tanto los cuadros anteriores están sujetos a las modificaciones necesarias para cuadrar la oferta y la demanda de que dispondrá la empresa una vez inicie su funcionamiento.

### **5.2.2.- CAPACIDAD MÁXIMA DE ALUMNOS.**

Según la planificación anterior se conoce que la división del establecimiento en 5 aulas es suficiente para el caso en que la demanda sea máxima. A pesar de que la probabilidad de conseguir alumnos para todas las asignaturas descritas en ella es baja, se debe tener en cuenta este caso excepcional para el cálculo de la capacidad máxima del negocio.

A continuación se resume el cálculo del número máximo de alumnos con los que puede contar la empresa de modo que la capacidad no se vea superada.

- 4 asignaturas de primaria.
- 5 asignaturas de 1º y 2º de ESO.
- 5 asignaturas de 3º de ESO.
- 7 asignaturas de 4º de ESO.
- 7 asignaturas de 1º de Bachillerato.
- 8 asignaturas de 2º de Bachillerato.
- 8 alumnos acceso ciclo grado medio, superior o selectividad para mayores de 25 años.

Asumiendo como máximo 8 alumnos por asignatura y multiplicando por cada asignatura ofertada, el número máximo de alumnos que puede tener la academia durante el curso para el horario de tarde es de **296**. A esta cifra habría que añadir los alumnos matriculados por la mañana para cursos de acceso a grado medio, superior o selectividad para mayores de 25 años, que será la franja horaria en la que se sitúen si se quisiera hallar la capacidad total de la empresa durante el curso.

Esta cifra será útil para saber cuál es el número máximo de clientes que podrá abarcar el negocio. También se utilizará este dato para calcular los ingresos máximos que puede obtener la empresa si se suman también los datos de los consumidores en otros horarios como el de mañana o en verano, así como aquellos alumnos que contraten clases particulares.

Aún así se puede observar que la empresa tiene capacidad de sobra para asumir la demanda ya que un escenario con 296 alumnos sólo por la tarde es altamente improbable. En el escenario de ventas más optimista, correspondiente al año 2019, el número máximo de asignaturas matriculadas es de 162, por lo que alcanzar las 296 que tiene como límite el negocio sería muy difícil.

Por tanto el estudio de capacidad sirve para asumir que no existirán problemas a este respecto. Se deberá cuidar por tanto no exceder la extensión de recursos que exige la demanda en cada momento para no caer en costes innecesarios. El objetivo será focalizar los esfuerzos en aprovechar al máximo los recursos con los que cuente la empresa y ampliar la inversión en éstos una vez se vea comprometido el nivel de calidad que se quiere ofrecer.

### **5.2.3.- NÚMERO DE EMPLEADOS.**

Una vez realizado el estudio de capacidad, se va a calcular cuántos empleados serán necesarios para satisfacer la demanda. Este cálculo se va a realizar con la vista puesta en la estimación de ventas, ya que es la única herramienta de que se dispone para poder adecuar la capacidad del negocio al número de clientes que se conseguirá durante los primeros periodos de actividad.

Será un punto vital en el ahorro de costes el hecho de lograr una capacidad ajustada a la demanda y no tener un exceso innecesario de ella. Por tanto se debe llegar a un acuerdo entre el número de empleados necesario para lograr el índice de calidad y de personalización deseado en las clases, sin caer en costes por sobrecapacidad en cuanto a recursos humanos. De este aspecto y de la asignación de empleados a los dos tipos de tareas existentes en el negocio (docentes y administrativas) se va a encargar este apartado.

En la siguiente tabla se muestra una estimación del personal que necesitará el negocio según el número de clientes que se tenga en cada momento.

Nº alumnos	Auxiliares administrativos	Profesores
0 – 30	1	1
30 – 80	1	2
80 – 140	1	3
140 – 210	1	4
210 – 296	1	5

Tabla 23: Estimación número de empleados según número de alumnos matriculados.

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla anterior se puede observar que el número de auxiliares administrativos no depende de la cantidad de alumnos matriculados. Con el objetivo de mantener una persona en recepción para atender a los clientes, se establecerá un horario para estos trabajadores de 8:30 a 14 y de 15:30 a 20 horas, independientemente de cuál sea la demanda que está teniendo el negocio.

El equipo docente sí se verá afectado por la cantidad de demanda que tenga la empresa en cada momento. A modo de aproximación se ha estimado cómo influye el número de clientes a la cantidad de profesores que debe tener la academia. Como mínimo deberá haber siempre dos profesores ya que se necesitarán expertos en dos ámbitos diferentes. Se dispondrá como mínimo de un profesor dedicado a la rama científico tecnológica (matemáticas, física, química, etc.) y otro a la rama de letras y ciencias sociales (inglés, lengua, etc.). Según sea la demanda de unas asignaturas de un tipo o de otro se contratarán profesores que dominen el ámbito que sea necesario.

En principio los profesores deberán trabajar en ambos turnos (mañana y tarde), aunque el nivel de demanda de cada asignatura será el que marque los horarios realmente de cada trabajador. De esta forma los horarios no serán fijos si no que variarán en función de las ventas, intentando siempre facilitar la labor de los docentes y su comodidad.

En la siguiente tabla se muestra la estimación de profesores particulares con los que deberá contar la academia según la cantidad de demanda de la misma:

Nº alumnos	Nº profesores particulares
0 – 4	1
4 – 8	2
8 – 12	3
12 – 16	4
16 - 20	5

Tabla 24: Estimación número de profesores particulares según alumnos matriculados.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar cada profesor particular disfrutará de hasta 4 alumnos al mismo tiempo. De este modo se pretende atraer trabajadores para la empresa, aportando un número elevado de clientes a cada uno. Asumiendo un número medio de dos clases particulares por semana de una hora cada una, cada profesor podría ingresar hasta 480 € mensuales (antes de impuestos) asumiendo 4 alumnos durante cada mes.

Gracias a la estimación de ventas y el cálculo de empleados según la demanda, se podrán calcular posteriormente de forma cuantitativa los costes que supone cada escenario de ventas para la empresa. El cálculo del número de profesores se basa en la satisfacción de la demanda y el cumplimiento del nivel de calidad marcado por la organización. En posteriores capítulos se analizará si se deben realizar cambios en este aspecto para reducir costes o aumentar la personalización de las clases y por tanto la calidad de las mismas.

### 5.3.- DESARROLLO DEL SERVICIO.

A lo largo de este apartado se van a analizar distintos aspectos relacionados con el servicio que va a ofrecer la empresa. Se van a estudiar elementos tan importantes como la exigencia de calidad que pretende conseguir la organización para lograr la satisfacción del cliente. Este será un aspecto fundamental a la hora de conseguir un nivel de costes razonable y dar viabilidad al plan de capacidad realizado con anterioridad.

También se determinarán a qué irán destinados parte de los recursos económicos como los recursos humanos o los recursos materiales que será necesario adquirir. Se describirá la cadena de valor de la empresa para averiguar cuáles son los puntos fuertes y en cuáles la empresa debe mejorar su eficiencia.

En definitiva el estudio del desarrollo del servicio aportará ideas de mejora en distintos aspectos como nivel de calidad, aprovechamiento de recursos o control de costes.

### 5.3.1.- RRHH.

El apartado de recursos humanos tiene gran influencia sobre la calidad del servicio que ofrece la empresa. Una buena organización y motivación de los empleados mejora el servicio y la eficiencia con que se trabaja a lo largo de la cadena de valor de la organización. Por tanto es un punto clave a la hora de lograr la satisfacción de los clientes y atraer más consumidores al negocio.

#### 5.3.1.1.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La definición de los roles de cada participante de la actividad de la empresa ayuda a la toma correcta de decisiones y al adecuado funcionamiento de la misma. La existencia de rangos entre los propios empleados permite establecer la estructura organizativa de la compañía, que es la parte que se va a llevar a cabo a continuación.

El organigrama de la organización no resulta demasiado complejo al tratarse de una empresa de pequeño tamaño con un número limitado de empleados:

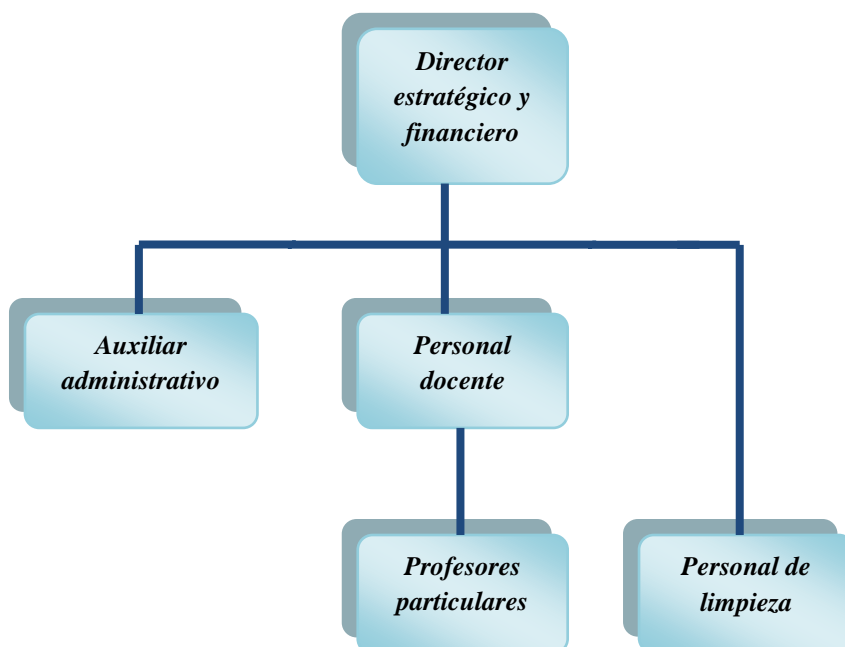


Gráfico 15: Organigrama academia Ingenia.

En el organigrama anterior se pueden observar las jerarquías existentes dentro de la empresa para los distintos trabajadores. Esta jerarquía se hará notar a la hora de tomar decisiones referentes a los objetivos marcados por la empresa. De este modo la opinión de los directores generales prevalecerá sobre el resto de empleados. Los auxiliares administrativos y el personal docente tendrán una gran relevancia en las reuniones marcadas para autoevaluar el funcionamiento de la empresa ya que son los que están en contacto permanente con el cliente. Por tanto son ellos los que más fácilmente detectarán irregularidades y posibles mejoras en el servicio. Se encargarán de comunicarlas a los directores ya que su punto de vista será de gran valor con el objetivo de la mejora continua y de hacer progresar a la empresa.

Existirán también algunas actividades que deberán ser subcontratadas y no formarán parte del núcleo organizacional de la empresa. Este será el caso por ejemplo del mantenimiento de los equipos informáticos. Cuando sea necesario y surjan problemas que vean superadas las capacidades del personal de la empresa se contratarán los servicios de una empresa informática.

#### **5.3.1.2.- DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO.**

En el modelo de negocio que quiere implantar la empresa, tiene una labor fundamental el capital humano, ya que la ventaja competitiva estará basada en la personalización del servicio hacia el cliente. A continuación se van a describir las labores que debe desempeñar cada empleado en su puesto de trabajo:

- **Director estratégico y financiero.**

Inicialmente esta labor la realizarán dos personas, que serán los dos inversores que se harán cargo del capital financiero inicial. Además deberán repartirse otras tareas referentes a la gestión y toma de decisiones de la empresa.

*Funciones como Director General:* Se encargará de la gestión de la empresa y de la definición de las estrategias generales y los objetivos a conseguir por la organización. También se ocuparán de la toma conjunta de decisiones en cuanto a las estrategias de marketing y comunicación (actualización de página web, redes sociales, etc.)

*Funciones como Director de Operaciones:* Comprobará que todas las actividades se desarrollen de forma correcta y llevará el control del estado de instalaciones y equipos.

Funciones como director de tesorería: Dirección de los recursos monetarios disponibles y control de costes. También realizará la gestión de la contabilidad financiera de la empresa.

- **Personal docente.**

Como ya se analizó en el apartado de la capacidad de la empresa, el tamaño del equipo docente dependerá de la demanda que esté teniendo la empresa. Inicialmente se contratarán dos profesores y se mantendrán siempre en plantilla como mínimo. Una vez el número de alumnos aumente, los directores deberán decidir si contratan más personal para la sección.

Función docente: La función principal será el apoyo escolar a los alumnos durante las clases. Todos los profesores deberán conocer perfectamente la tecnología con la que trabaja la escuela para sacar el máximo provecho de ella.

Función de apoyo a dirección: Como tarea secundaria el equipo docente deberá aconsejar a la dirección de la empresa sobre elementos a añadir, suprimir o mejorar en el servicio que se ofrece. También podrá ayudar en la actualización de las redes sociales del centro.

Función de profesor a domicilio: Se aprovechará la completa capacitación del equipo docente para realizar sustituciones a profesores particulares en ausencias puntuales de los mismos.

- **Auxiliar administrativo.**

Será de vital importancia a la hora de atraer clientes ya que se encargará del primer contacto con el cliente en la mayoría de las ocasiones, tanto en persona como por vía telefónica. Siempre habrá personal en la recepción de la academia con objeto de poder atender al cliente mientras el establecimiento permanezca abierto. Por tanto se incluirá una persona destinada a esta tarea, con horario de 8:30 a 14 y de 15:30 a 20.

Función de recepcionista: Se encargará de tratar con los clientes que acudan a recibir información al centro y de responder al teléfono. Por ello deberá conocer perfectamente el funcionamiento del servicio ofrecido, para transmitir la información de forma clara y eficaz al consumidor.

También se encargará de realizar los cobros a los clientes para lo que deberá conocer los medios de pago y cómo transmitir la información mediante la plataforma online al equipo contable.

*Función de apoyo a dirección:* Ya que el auxiliar administrativo permanece en contacto con el cliente continuamente, deberá ser capaz de detectar cualquier incidencia que ocurra o le sea comunicada mediante los alumnos o familiares y ponerlo en conocimiento de la dirección. También tendrá como obligación la actualización de las redes sociales del centro junto con el resto de empleados.

- **Profesores particulares.**

Igual que ocurriría con el equipo docente, la plantilla de profesores particulares dependerá del volumen de negocio de la empresa. Por tanto según la estimación de ventas se contará inicialmente con un solo profesor en plantilla destinado a clases particulares.

*Función de profesor particular:* La única función de estos empleados será el apoyo escolar a domicilio para los clientes que lo requieran. Deberán conocer el funcionamiento de la plataforma online para el caso de alumnos que hagan uso tanto de clases en la academia como de clases a domicilio.

- **Personal de limpieza.**

Sólo será necesaria la contratación de una persona a media jornada para la realización de la limpieza del local dado su tamaño reducido. La función de esta persona se basará básicamente en la limpieza de aulas, aseos y resto de estancias del establecimiento.

### **5.3.1.3.- RETRIBUCIÓN EMPLEADOS.**

Para establecer los niveles salariales de cada uno de los trabajadores que participan en la empresa, se va a seguir el *convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada* establecido por la Dirección General de Empleo en diciembre de 2013. Los detalles en profundidad de este acuerdo se encuentran en el anexo IV del presente documento.

A continuación se muestra una tabla resumen con los datos relevantes para la academia *Ingenia* del convenio anteriormente mencionado. En ella solo se incluyen las cifras referentes a la categoría de trabajadores con que contará la organización.



Categoría profesional	Salario mínimo anual (€)	Salario mensual academia "Ingenia" (€)	Salario anual academia "Ingenia" (€)
Profesor titular	13.688,98	1.700	20.400
Jefe de administración	15.492,18	1.291,01	15.492,18
Auxiliar administrativo	10.545,49	878,80	10.545,49
Personal de limpieza	-	583,33	7.000
Profesor particular	-	Variable	Variable

Tabla 25: Nivel salarial por categoría profesional (gastos de seguridad social incluidos). Fuente: Elaboración propia en base a datos del convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada.

En el **anexo IV** referente al convenio colectivo, sólo aparecen específicamente las categorías de profesor titular, auxiliar administrativo y jefe de administración. No obstante en el caso que nos ocupa, los jefes de administración serán también los socios inversores, por lo que su nivel de ingresos estará supeditado además a los beneficios que obtenga la empresa. Respecto al personal de limpieza, se ha estimado el salario en base a otras categorías profesionales y a la carga de trabajo y cualificación que supone el puesto.

Se puede observar en la tabla anterior que todos los empleados menos el equipo docente mantienen el salario mínimo que marca el convenio colectivo. Los trabajadores percibirán este sueldo menos aproximadamente el 33% de seguridad social que habrá que restar de esta cifra. Los profesores particulares también deberán ser dados de alta en la seguridad social y percibirán un sueldo en base a la demanda que tenga la empresa.

El sueldo base del equipo docente se ha aumentado con el objetivo de atraer a mejores profesionales a la empresa. La clave del sector en el que se va a mover la empresa es el servicio directo que percibe el cliente, por lo que se pretende conseguir buenos profesores que marquen la diferencia con la competencia. Para conseguirlo es necesario invertir en este aspecto y ofrecer mejores condiciones a los empleados. También se ofrecerá a estos profesores la posibilidad de impartir clases a domicilio, para aprovechar que ya estarán dados de alta en la seguridad social y que puedan aumentar su salario compaginando ambos aspectos.

#### **5.3.1.4.- FUNCIONES A SUBCONTRATAR.**

A pesar de que uno de los objetivos de la empresa será ahorrar costes mediante la integración vertical de actividades que no son propias del sector educativo como el apartado de marketing, habrá algunos aspectos que deberán realizar empresas externas.

La primera función a subcontratar será la realización de la plataforma online que marcará la personalización del servicio que va a ofrecer la academia. Como ya se definió en el apartado de marketing, la dirección del proyecto EBI será la encargada de la adaptación de la plataforma para adecuarla al servicio que quiere ofrecer la empresa.

Además se incurrirá en otro coste inicial como es la instalación de los equipos informáticos. La empresa tiene como objetivo situarse como la academia puntera en utilización de tecnología, por lo que cada alumno contará con un dispositivo portátil para su utilización durante las clases. La instalación y mantenimiento de estos equipos será llevada a cabo mediante los servicios de una empresa externa cuyo coste se analizará en apartados posteriores.

Por último se estudiará si se debe acudir a asesoramiento externo en cuanto a temas jurídicos y administrativos (tramitación de nóminas, altas y bajas, despidos, etc.) si la dirección de la empresa se ve sobrepasada en este aspecto una vez comience la actividad de la academia.

#### **5.3.2.- RECURSOS MATERIALES.**

Para poder llevar a cabo el servicio y acondicionar las instalaciones será necesario realizar una inversión en recursos materiales, que abarcarán desde mobiliario para las distintas aulas y salas comunes hasta los equipos informáticos que utilizarán los alumnos y profesores. El servicio a domicilio de que dispondrá la academia tan sólo requerirá la adquisición de un dispositivo móvil para el profesor de modo que pueda conectar con la plataforma online.

Siempre se buscará el ahorro en este tipo de aspectos con objeto de reducir costes dada la inversión inicial que suponen otros aspectos como el alquiler del local. Para cuantificar el nivel de gasto que supondrá inicialmente la adquisición de estos materiales, a continuación se va a enumerar una lista con los elementos necesarios para el acondicionamiento del establecimiento. Los distintos elementos del mobiliario y precios se han obtenido a partir de la empresa “officedeco”. Se dividirán los recursos materiales según las distintas estancias con que contará el local.

## Recepción.

Estará equipada con el mobiliario necesario para la persona encargada de recepción y con algunos elementos para la comodidad de los clientes que tengan que esperar a ser atendidos.

Mobiliario	Unidades	Precio (€)
<b>Mesa mostrador 120x80x75</b>	1	125
<b>Frente mostrador 120x30x80</b>	1	60
<b>Silla de oficina</b>	1	50
<b>Sofá</b>	3	195 (65 cada unidad)
<b>Ordenador de mesa + pantalla</b>	1	330
<b>Impresora multifuncional</b>	1	65
<b>Otros (material de oficina, datafono, elementos decorativos, etc.)</b>	-	100
<b>Total</b>	-	<b>875</b>

Tabla 26: Lista de recursos materiales necesarios para recepción. Fuente: Elaboración propia.

## Aulas

Las aulas deberán incluir en su mobiliario los elementos que necesite el profesor para impartir la clase así como mesas, sillas y dispositivos electrónicos para alumnos y profesor. Para estos cálculos se tendrá en cuenta un máximo de 8 alumnos por clase. Se debe tener en cuenta que será necesario adquirir material para 5 aulas, siendo la quinta aula tan sólo necesaria cuando la capacidad de la academia se encuentre al máximo. Esto quiere decir que se podría retrasar la inversión en el acondicionamiento de este aula si fuera necesario una vez analizado el capítulo de financiación.

Mobiliario	Unidades	Precio (€)
<b>Mesa ovalada (9 o 10 personas)</b>	5	875 (175 cada unidad)
<b>Silla alumnos</b>	35	525 (15 cada unidad)
<b>Silla de oficina</b>	5	250 (50 cada unidad)
<b>Pizarra</b>	5	100 (20 cada unidad)
<b>Dispositivos portátiles alumnos y profesores (Tablets)</b>	35	2.100 (60 cada unidad)
<b>Otros (elementos decorativos, material de oficina, etc.)</b>	-	200
<b>Total</b>	-	<b>4.050</b>

Tabla 27: Lista de recursos materiales necesarios para aulas. Fuente: Elaboración propia.

## Oficina

Esta estancia no contará con excesivos lujos ya que no estará a la vista del cliente, por lo que contará con un carácter más funcional. En ella se incluirán algunos elementos para el descanso de los trabajadores y también para funciones de administración o reuniones por parte de los directivos. Se aprovecharán todos los elementos posibles del amueblamiento inicial del local, con lo que se pueden ahorrar la mayoría de los gastos en esta estancia.

Mobiliario	Unidades	Precio (€)
<b>Ordenador de mesa + pantalla</b>	2	660
<b>Mesa de oficina</b>	2	(ya amueblado)
<b>Sillas de oficina</b>	7	(ya amueblado)
<b>Sofá</b>	2	130 (65 cada unidad)
<b>Mesa ovalada (6 o 7 personas)</b>	1	(ya amueblado)
<b>Impresora multifuncional</b>	1	65
<b>Otros elementos (material de oficina, cafetera, mobiliario auxiliar, etc.)</b>	-	150 (algunos ya incluidos)
<b>Total</b>	-	<b>1.005</b>

Tabla 28: Lista de recursos materiales necesarios para oficina. Fuente: Elaboración propia.

Todas estas cifras de gastos iniciales serán trasladadas al capítulo financiero en el apartado de inversión y costes; teniendo la inversión inicial en este aspecto un valor total alrededor de **5.930€**. Una vez realizada una primera evaluación global de la situación de la empresa, se estudiará si se deben recortar alguno de estos gastos para adaptarse al presupuesto con que cuenta el negocio al comenzar su actividad.

### 5.3.3.- CONTROL DE CALIDAD.

Dado el mercado en el que va a participar el negocio, la calidad en el servicio marcará el éxito que logrará la empresa y la cuota de mercado que será capaz de conseguir. Este concepto adquiere más importancia aún teniendo en cuenta que la diferenciación de la empresa se basará en la personalización de las clases que reciben los alumnos, por lo que la exigencia en este aspecto debe ser máxima para lograr los objetivos de ventas establecidos.

Además, el hecho de introducir una nueva idea en el mercado como será el proyecto EBI puede inducir a pequeños desajustes en el servicio que quiere ofrecer la empresa, sobre todo al inicio de su actividad. Este hecho deberá superarse mediante la autoevaluación y la implicación de todos los empleados en el proceso de mejora para aprovechar la gran ventaja que puede llegar a ofrecer en la lucha contra otros competidores locales.

Para conocer si el servicio que está ofreciendo la empresa cumple las pautas marcadas y satisface realmente las necesidades que tiene el cliente, se deben establecer distintos mecanismos de control que permitan conocer si se está actuando correctamente. También existirán métodos de control para las clases a domicilio, más difíciles de verificar pero de gran relevancia en la oferta de servicios de la academia.

A continuación se definen las distintas acciones que se llevarán a cabo para conocer cuáles son los aspectos en los que el servicio está fallando y cómo se debe mejorar con el objetivo siempre de lograr la satisfacción del cliente.

➤ **Reuniones periódicas entre los empleados.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, una de las estrategias para conocer cómo está funcionando la academia será la reunión entre el equipo directivo y docente de forma habitual. Durante los primeros meses de funcionamiento se realizará mínimo una reunión de este tipo cada dos semanas ya que se deberán fijar los conceptos de funcionamiento en los que se debe basar el negocio y establecer las estrategias de forma clara para todos los empleados. Una vez la idea de negocio esté clara se podrán reducir este tipo de encuentros a una vez al mes o una vez cada dos meses en el futuro.

En cuanto al control de la calidad del servicio, tendrán vital importancia la opinión del equipo docente y del personal de recepción, ya que percibirán de forma directa las opiniones de los clientes. Deberán realizar puntualizaciones y propuestas según los fallos o mejoras detectadas en el servicio que el equipo directivo valorará y determinará si llevar a cabo en el futuro.

➤ **Evaluación del aprendizaje de los alumnos.**

Como método para establecer el nivel del plan de trabajo de cada alumno, inicialmente se someterá a cada estudiante a una evaluación de sus conocimientos sobre la materia que quiere reforzar. Esta misma evaluación se puede utilizar al final de un cierto periodo de tiempo para conocer la evolución del alumno y saber tanto si está trabajando bien como si el plan de trabajo es adecuado. Por tanto se deberán establecer puntos de control durante el plan de trabajo que serán marcados por el profesor y generalmente se realizarán cada dos meses.

Será el equipo docente el encargado de utilizar esta herramienta que permite monitorizar el aprendizaje del alumno. También será responsable de evaluar si el plan de trabajo personalizado debe mantenerse o modificarse y actualizarlo en la página personal del alumno en la plataforma online de la academia. Este método permitirá al profesor conocer si la herramienta online funciona de forma adecuada y es suficiente, o por el contrario es necesaria una alteración en el servicio. Todas estas ideas deberá transmitirlas en las reuniones mencionadas anteriormente.

La evaluación periódica de los alumnos será también la herramienta que permitirá establecer el control de calidad en las clases a domicilio. Los profesores particulares deberán utilizar la plataforma online para evaluar a sus alumnos y de esta forma transmitir la información a la base de datos de la academia. De nuevo el profesor será el encargado de establecer modificaciones en el plan de trabajo si observa dificultades o simplemente que el alumno avanza con normalidad y supera los hitos de trabajo marcados.

#### ➤ **Quejas y reclamaciones.**

Se dispondrá también de un sistema de quejas y reclamaciones a servicio del cliente para que muestre su opinión sobre el servicio si ha quedado descontento. También se utilizará para conocer las sugerencias que puedan aportar los alumnos y padres para poder mejorar aquellos aspectos que son más difíciles de ver desde el punto de vista interno de la empresa. El equipo directivo tendrá en alta estima este método de comunicación con los clientes para evitar cometer los mismos errores en el servicio y buscar la mejora continua desde el inicio de la actividad del negocio.

#### ➤ **Mantenimiento y reparaciones.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, se deberá subcontratar los servicios de una empresa informática en momentos puntuales para el mantenimiento de equipos. Los dispositivos electrónicos tanto de alumnos como de profesores serán vigilados y actualizados de forma periódica, con objeto de ofrecer la mejor experiencia al cliente. Si se detecta alguna anomalía se contactará con los proveedores para conocer si estos incluyeran la reparación con la compra del producto.

El hecho de no esperar una demanda máxima durante los primeros años de funcionamiento del negocio permitirá contar con equipos de reserva en caso de avería para evitar la pérdida de tiempo de los alumnos durante las clases. El

propio personal del centro tratará de arreglar dichos problemas y sólo una vez no sea posible se pondrán en contacto con la empresa de informática con el objetivo de ahorrar costes.

#### ➤ **Gestión de recursos humanos.**

La contratación del personal se llevará a cabo exclusivamente por el equipo directivo del centro. Se seguirá un estricto proceso de selección especialmente para el equipo docente. Los clientes de la academia esperan recibir algo que en los centros escolares sus hijos no están recibiendo; una enseñanza de mayor calidad. Para ello son esenciales el entusiasmo, ganas de enseñar y habilidad de los profesores, por lo que la contratación de los mismos deberá llevarse a cabo de forma rigurosa.

Para el proceso de selección se tendrán en cuenta aspectos como la experiencia previa, capacidad de utilización de nuevas tecnologías, capacidad de impartir varias materias, etc. Además se deberá contratar al personal de recepción siguiendo otros criterios como las habilidades de cara al público o también el uso de nuevas tecnologías, ya que deberá conocer perfectamente el funcionamiento del sistema de aprendizaje para mostrarlo a los clientes.

Otra medida que se tomará para mejorar la gestión del personal es el aumento del salario del equipo docente respecto al convenio colectivo acordado. De este modo se pretende atraer a mejores profesionales y buscar la implicación de los profesores mediante la valoración económica del servicio esencial que ofrecen en la organización.

### **5.4.- IMPLANTACIÓN EMPRESA.**

Antes de continuar con el proyecto de negocio, se deben estudiar los plazos y medidas a llevar a cabo para consolidarlo dentro del mercado. Durante este capítulo vamos a llevar a cabo el plan de implantación necesario para que el negocio tome forma y pueda comenzar a funcionar en el futuro.

El plan de implantación cubrirá tanto las operaciones que se deban realizar para acondicionar el establecimiento como los requisitos administrativos y legales. También se realizará una planificación temporal con las fechas en las que se deberán cumplir ciertos hitos intermedios. El objetivo de esta planificación es comprobar si es viable la implantación del negocio para inicios de 2016 y así aprovechar una de las oportunidades que ofrece el mercado económico actual.



#### 5.4.1.- PLAN DE IMPLANTACIÓN.

A continuación se van a describir todas las acciones necesarias a llevar a cabo antes de la apertura de la academia. En ellas se incluyen la adaptación del establecimiento o distintas operaciones administrativas requeridas por el ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón a la hora de constituir una empresa de nueva formación en la zona. Por tanto todas se deben realizar con rigurosidad, realizando posteriormente un plan de fechas para el estudio de la viabilidad temporal de proyecto.

- **Acondicionamiento del establecimiento.**

Dado que el local elegido para establecer el centro ya cuenta con todas las instalaciones de fontanería, climatización, fibra óptica, etc., tan sólo será necesaria la adaptación de las distintas estancias. Se deberán llevar a cabo las siguientes operaciones para la puesta a punto del establecimiento:

- Negociación del contrato de arrendamiento del local con los propietarios.  
Duración estimada: 1 semana.
- Contacto con empresa especializada en obras y reformas (*Hernández y Cano S.L.*) y realización del proyecto para las modificaciones necesarias del local. La obra consistirá en la separación de las distintas aulas y estancias y su insonorización. También la adaptación de los aseos y de la iluminación tanto en planta baja como planta alta según la distribución en planta establecida en el apartado **5.1.3**. Se deberá realizar además la adaptación de la fachada exterior y la pintura de las estancias interiores.  
Coste total de la reforma: Una vez establecido un pequeño contacto con la empresa de obras y reformas *Hernández y Cano S.L.* se estima el presupuesto alrededor de 20.500€ para un proyecto de este tipo, pudiendo variar esta cifra una vez se realice el estudio en persona.  
Duración estimada: 1 semana.
- Una vez obtenido el presupuesto se debe solicitar una licencia de obras en el ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón presentando el proyecto a realizar. También se deberá solicitar el permiso para situar un contenedor de escombros con su debido coste por ocupación de la vía pública.  
Tasa licencia de obras: 2% sobre el presupuesto del proyecto; alrededor de 430€.  
Tasa de residuos: 150€ en depósito que se devuelven al certificar que todos los residuos generados han sido tratados de forma correcta.  
Licencia de contenedor: 150€.  
Tiempo estimado de consecución de la licencia: Máximo 15 días desde la presentación de la solicitud.



- Realización de la reforma (tabicación, insonorización, iluminación y fontanería).  
Duración estimada: 50 días.
- Instalación de rótulos y decoración exterior y trabajo de pintura en interior y exterior.  
Duración estimada: 10 días.
- Traslado de mobiliario y decoración e instalación de equipos.  
Duración estimada: 10 días.

- **Contratación y formación del personal.**

Para los primeros meses de funcionamiento se deberán contratar un profesor y un auxiliar administrativo. El equipo gerente se encargará de impartir clase en las asignaturas que no pueda abarcar dicho profesor dada su experiencia docente anterior.

Antes del inicio de la actividad de la academia ya se deberá haber elegido a los dos profesionales que ocuparán dichos cargos. Para ello se seguirá el siguiente proceso:

- Publicación en distintos portales de empleo tanto online como en bolsas de empleo especializadas (*colejjob*, *educajob*, etc.) de la oportunidad de trabajo.
- Recepción de solicitudes y elección de varios candidatos para el puesto.
- Realización de entrevistas personales por parte de ambos socios inversores a los candidatos más valorados.
- Elección del auxiliar administrativo y del equipo docente. Se contratará a un profesor y se informará al resto de que serán contactados cuando la empresa amplíe su demanda y exista la necesidad de contratar más personal por si siguieran interesados. Se jugará con la posibilidad del ofrecimiento de impartir las clases particulares a aquellos candidatos que más hayan gustado a la dirección hasta ese aumento de clientes.

Duración estimada: Se espera que todo el proceso de selección dure como máximo dos meses.

- Formación: Tras elegir tanto al auxiliar de recepción como al profesor, todos los empleados (incluidos los dos socios inversores) deberán seguir el proceso de formación que se compromete a impartir el proyecto EBI.

Con él se pretende que los empleados absorban la filosofía que implica este nuevo método de aprendizaje y también consigan dominar la nueva plataforma online que será la base del servicio que ofrecerá la academia.

Duración estimada: Aproximadamente 3 semanas.

- **Requisitos administrativos.**

A la hora de llevar a cabo la instauración del negocio, habrá que realizar una serie de trámites administrativos que se enumeran a continuación. Estas formalidades están determinadas por el ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón a la hora de formar una nueva sociedad en su localidad.

- Solicitar la certificación negativa de nombre o razón social. Se debe certificar que no existe ninguna otra corporación con el nombre *Ingenia* en la localidad. Se solicita a través del registro mercantil central.
- Otorgamiento de la escritura pública. Firma de la escritura de Constitución de la Empresa.
- Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Impuesto que grava la constitución de la sociedad en un 1% sobre su capital social.
- Inscripción en el Registro Mercantil. Tras adquirir la Escritura Pública de Constitución se debe registrar la sociedad en el Registro Mercantil para que la empresa cuente a partir de entonces con plena capacidad jurídica.
- Solicitud del número de identificación fiscal (NIF). Permite identificar la sociedad a efectos fiscales. Se realiza en la Agencia Tributaria correspondiente.

Duración estimada: Se espera que los anteriores trámites se solucionen en el tiempo máximo de un mes y medio.

Coste: Se debe tener un capital mínimo de 3.001€ y aproximadamente todos los trámites supondrán un desembolso de 800€ por gastos de bancos, notaría, etc.

- **Acciones de comunicación.**

Además de los distintos pasos burocráticos, administrativos y de remodelación, también se comenzará con la campaña de marketing aproximadamente un mes antes de la fecha de apertura prevista. De este modo se pretende que la academia cuente con algunos clientes a la hora de la apertura para comenzar a obtener ingresos.

La fecha definitiva del arranque de la campaña de comunicación vendrá determinada por los trámites administrativos y de remodelación, ya que un comienzo demasiado temprano podría ser contraproducente. Para poder iniciar la publicitación del negocio será imprescindible conocer la fecha de apertura. Además será necesario tener claras todas las características del negocio ya que los socios inversores serán los que informen a los clientes que lo requieran.

#### **5.4.2.- PLAN DE FECHAS Y DIAGRAMA DE GANT.**

Para conocer el alcance temporal de todo el plan de implantación que requiere la instauración del negocio se deben poner en conjunto las distintas operaciones a llevar a cabo. Se va a utilizar una herramienta muy visual y efectiva como es un diagrama de Gant, a partir del cual se determinará la fecha de fin del plan de implantación.

La fecha de fin del plan de implantación marca el día a partir del cual puede comenzar la actividad normal en la academia. El objetivo es aprovechar el repunte económico en España durante el último año y la esperada mejoría durante los meses próximos. Por ello la implantación de la empresa tendrá lugar desde la fecha más temprana posible (aproximadamente el 20 de octubre de 2015), con intención de que la academia abra sus puertas a lo largo del primer trimestre de 2016.



Figura 22: Diagrama de Gant del plan de implantación. Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Project.

Se puede observar que el plan de implantación dura aproximadamente cuatro meses y finaliza alrededor del 12 de febrero de 2016. Esta fecha es susceptible de sufrir modificaciones ya que la campaña de comunicación no supone ninguna restricción física en cuanto al comienzo de la actividad de la academia, pero sí se debe situar lo más cercana posible en el tiempo a la apertura del negocio. Además el resto de operaciones a llevar a cabo como la adaptación del local se refieren a fechas tentativas que también podrían sufrir algunos cambios.

Por tanto según el plan de fechas anterior sería viable la apertura durante el primer trimestre de 2016. Se situará como fecha de apertura la última semana de febrero o primera de marzo, de modo que haya cierto margen de seguridad entre la planificación sobre el diagrama de Gant y la fecha final real.

## 5.5.- COSTES OPERATIVOS.

A modo de continuación del análisis previo al capítulo financiero, se van a estudiar cuales son los gastos que tendrá la empresa durante la realización de su actividad. Este aspecto será clave a la hora de reducir costes y ampliar el margen de beneficio que pueda tener la academia en el futuro. La mayoría de estos costes provendrán de las clases que se impartan en el centro, ya que la incorporación de clases a domicilio genera muy pocos gastos a la empresa.

Se van a enumerar los costes clasificándolos por el aspecto que los genera, ya sea según gastos de mantenimiento, salarios, etc. Todos los datos que aparecen a continuación se incorporarán mediante cifras concretas al plan financiero, con objeto de calcular la viabilidad económica del proyecto. Las cifras referentes a inversiones en la campaña de marketing, reformas, etc. se incluirán ya en la cuenta de pérdidas y ganancias del plan financiero, mencionando por ahora tan sólo los costes de funcionamiento de la academia.

	Tipo de gasto	Coste mensual (€)
Recursos humanos	Coste contrato jefe de administración (x2)	774,6
	Profesor titular	1.700
	Auxiliar administrativo	878,80
	Personal de limpieza	583,33
	Profesor particular	Variable
	<b>Total</b>	<b>3.162,13</b>
Gastos establecimiento	Alquiler del local	850
	Conexión a internet	50
	Electricidad	45
	Agua	10
	Climatización	50
	<b>Total</b>	<b>1.005</b>
Mantenimiento	Equipos informáticos	En garantía durante primeros años, luego apróx. 30€/mes
	Compra consumibles	15
	<b>Total</b>	<b>45</b>
<b>TOTAL</b>		<b>4.986,73</b>

Tabla 29: Costes operativos academia Ingenia. Fuente: Elaboración propia.

El apartado de recursos humanos se refiere básicamente al salario que se debe pagar a los empleados y el coste derivado de seguridad social y otros impuestos que supone cada uno de ellos. El estudio se basará en la demanda que se supone tendrá la academia al inicio de su actividad, para lo que se han adaptado el número correspondiente de empleados. Posteriormente en el plan financiero se hará un análisis detallado para cada previsión de ventas con su correspondiente ampliación de plantilla en cuanto al número de profesores.

En gastos de establecimiento se incluyen todos los costes derivados del uso del local en el que se impartirán las clases, tales como el alquiler, uso de aseos o climatización de las estancias para comodidad de empleados y clientes. Para cuantificar los gastos necesarios para el mantenimiento de mobiliario y equipos se ha hecho una aproximación conociendo los datos actuales del mercado.

#### **5.5.1.- MEDIDAS DE AHORRO.**

A lo largo de todo el plan de negocio ya se han mencionado algunas acciones estratégicas que se llevarán a cabo para reducir costes. Por ejemplo se ha podido observar en el estudio de costes operativos que los sueldos de los trabajadores influyen enormemente en el desembolso mensual que tiene que realizar la empresa. Para ello se tratará de mantener una plantilla reducida hasta que el nivel de calidad del servicio se pueda resentir y no haya más remedio que contratar un nuevo profesor debido al aumento de clientes.

Otro factor en el que se podrá ahorrar dinero es en el estudio de algunas ventajas fiscales o ayudas a emprendedores que aporta el gobierno y el ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón. Se estudiarán en profundidad en el plan financiero con el objetivo de amortiguar la amplia inversión inicial y mejorar la rentabilidad.

También se podrán utilizar medidas de ahorro a menor escala como es el uso de parte del mobiliario con el que ya está amueblado el establecimiento. También se reutilizarán otros elementos como la calefacción y la instalación de fibra óptica. Para reducir la factura de la luz se hará uso de iluminación y aparatos de bajo consumo. Además se buscará aprovechar el ahorro que proporciona la compra de aparatos nuevos en cuanto al tiempo de garantía que ofrecen si ocurrieran averías. Esto será muy útil dado el elevado número de ordenadores y demás dispositivos electrónicos necesarios para ofrecer un servicio utilizando la última tecnología.

Todos estos ahorros contribuirán en mayor o menor medida a favorecer la viabilidad del proyecto. Por ello serán incluidos en la cuenta de ingresos y gastos año a año y tendrán especial importancia en la gestión mes a mes que realicen los directores una vez de comienzo la actividad en la academia.

## 5.6.- PLAN DE CONTINGENCIAS.

Tanto la empresa como los empleados deben estar preparados ante cualquier eventualidad que ponga en peligro la continuidad de la actividad en la academia. Para ello es necesario contar con un protocolo que indique cómo actuar en cada caso para evitar problemas mayores. A continuación se enumeran algunas de las posibles situaciones que pueden comprometer el servicio de calidad que se pretende ofrecer.

- **Ausencia de algún profesor.** Se dará el caso más o menos habitualmente de que algún profesor no pueda acudir a su horario de clases normal por enfermedad o cualquier otra eventualidad de causa mayor. Para este tipo de problemáticas ayudará el conocimiento por parte de los directores del funcionamiento de las clases. Ya que contarán con experiencia en el ámbito educativo anterior y ambos tienen estudios superiores como ingenieros, podrán suplir a los profesores en la mayoría de las clases. También se podrá utilizar la alternativa de contactar con alguno de los profesores particulares en plantilla. El plan de trabajo basado en la plataforma online que debe seguir cada alumno también ayudará a evitar que toda la responsabilidad caiga sobre el profesor.

En caso de que los directores consideren que no dominan alguna de las materias que debiera impartir alguno de los profesores ausentes, no quedará más opción que suspender las clases. Se deberá entonces contactar con los clientes con la mayor celeridad posible para evitarles molestias y se ofrecerá la posibilidad de recuperar la clase con posterioridad.

En el caso de que sea el personal de recepción quien se ausente, los directores generales ocuparán su lugar en el trato con los clientes. Para evitar este tipo de ausencias se deberá luchar por conseguir el compromiso de todos los empleados con la empresa. Para lograrlo será esencial un buen ambiente de trabajo y junto con que los trabajadores estén de acuerdo con el salario que perciben.

- **Ausencias durante el periodo vacacional.** Todos los empleados contarán con las mismas vacaciones durante el periodo en que no haya demanda. La academia cerrará sus puertas y no existirán por tanto problemas de suplencias a trabajadores. Este periodo corresponde con algo menos de un mes aproximadamente a finales de septiembre y comienzos de octubre. Los empleados también contarán con algunos días a finales de junio para los días entre final de curso y comienzo de los cursos de recuperación. Además se respetarán los días festivos durante el año, Navidad y Semana Santa.



- **Fallo en los equipos.** Para evitar pérdidas de tiempo durante el tiempo que los alumnos permanezcan en su horario de clase, se contará con dispositivos extra si ocurriera algún fallo en alguno de ellos. Los alumnos harán uso de dispositivos portátiles y todos serán de características similares, por lo que su sustitución será sencilla.

El propio personal de la academia será el encargado de tratar de solucionar esta clase de problemas técnicos. Si los problemas persistieran se contactaría entonces con la empresa de servicios informáticos de confianza de la academia.

- **Seguros.** Se deberá contar con un seguro ante posibles eventos indeseados como robos, incendios, etc. También se debe incluir el seguro de responsabilidad civil para proteger el patrimonio de la empresa frente a terceros. El coste total exacto de asegurar la empresa se podrá conocer una vez se contacte con diferentes aseguradoras y valorar las condiciones de cada una de ellas, aunque aproximadamente podría rondar los 500€ anuales.

## 5.7.- RESUMEN Y CONCLUSIONES PLAN DE OPERACIONES.

A lo largo de este capítulo se han dado los pasos necesarios para llevar a cabo la instauración de la academia. A partir de la definición de la actividad que va a realizar la empresa se han desarrollado diferentes aspectos que dan entidad al proyecto y son imprescindibles en la cadena de valor que genera el negocio. En el siguiente diagrama se resumen los más importantes.

Plan de Operaciones			
Descripción empresa:	Análisis capacidad:	Desarrollo del servicio:	Implantación empresa:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad</li> <li>- Localización establecimiento</li> <li>- Instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horarios y asignaturas</li> <li>- Capacidad máxima</li> <li>- Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RR.HH.</li> <li>- Recursos materiales</li> <li>- Control calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de implantación</li> <li>- Plan de fechas y diagrama de Gant</li> </ul>

Tabla 30: Resumen aspectos analizados en plan de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

A lo largo del plan de operaciones se ha llegado a distintas conclusiones sobre el funcionamiento de la academia que se van a mencionar a continuación. Se ha establecido la localización principal del negocio siguiendo la estrategia de marketing realizada con anterioridad, eligiendo una ubicación estratégica respecto al resto de competidores. Además se ha realizado la distribución en planta del establecimiento, separándolo en cuatro zonas distintas: área de recepción, espacio para cinco aulas independientes, oficina y aseos.

Una vez conocido el número de aulas con que contará el local, se ha podido estudiar la capacidad máxima que puede soportar el mismo, resultando en 296 alumnos durante el curso regular. También se ha realizado una guía de los horarios y asignaturas que se impartirían en la escuela. Finalmente en el apartado de capacidad se han determinado el número de empleados que formarán la empresa y posteriormente el salario base que percibirá cada uno de ellos gracias al análisis de recursos humanos, resultando lo siguiente:

- 2 directores generales – 1.291€ mensuales por contrato cada uno. Este salario mínimo se utilizará para el cálculo de impuestos de seguridad social e IRPF al estado ya que además obtendrán la parte correspondiente que genere el negocio como beneficios ya que son ambos los socios inversores.

- 1 profesor – 1.700€ mensuales. Según aumente el número de clientes de la empresa se contratará más personal para el equipo docente.
- 1 auxiliar administrativo – 878,8€ mensuales.
- 1 encargado de limpieza – 583,3€ mensuales.
- Profesores particulares. Se determinará la contratación de nuevos profesores en función de la disponibilidad de los ya contratados y de la demanda que exista de este servicio.

En cuanto al desarrollo del servicio, se han analizado los costes de los recursos materiales a utilizar (equipos informáticos, mobiliario, etc.); teniendo como resultado una inversión inicial de casi 6.000€. También se han establecido los mecanismos de control de calidad del servicio, que se basarán en la monitorización de los resultados de los alumnos, una buena gestión de recursos humanos y reuniones periódicas por parte de todos los trabajadores de la empresa.

En el capítulo de operaciones también se ha incluido el plan de implantación, que determina los pasos a seguir desde que el negocio es tan sólo una idea hasta que éste puede comenzar su actividad. De este modo se han descrito las operaciones a llevar a cabo en el ámbito administrativo, contratación de personal y acondicionamiento del establecimiento. El resultado del plan de implantación es una planificación de las fechas en que se debe llevar a cabo aproximadamente cada movimiento. Tras este estudio y suponiendo que alrededor del 20 de octubre de 2015 comenzarían las primeras maniobras para la implantación del negocio, se prevé que la academia podría iniciar su actividad cuatro meses más tarde, alrededor de la última semana de febrero o primera de marzo.

Por último se ha hecho un estudio de los costes operativos que tendría que soportar la empresa mensualmente, refiriéndose a gastos que genera el establecimiento, mantenimiento y salarios. El coste mensual total para los primeros meses de actividad resulta en 4212,13€, aumentando el mismo una vez se contraten más profesores y la demanda crezca. También se ha realizado un plan de contingencias ante posibles eventos negativos como ausencias de personal, averías y la protección del patrimonio que genera la empresa mediante seguros.

## 6- PLAN FINANCIERO.

A lo largo de todo el plan de negocio se ha ido avanzando en la consecución de la nueva empresa teniendo un objetivo principal: la rentabilidad del proyecto. El plan financiero es el que va a determinar finalmente si el negocio es viable económicamente o no. Utilizando distintas herramientas como índices de rentabilidad y ratios financieros se va a averiguar si invertir en un proyecto de estas características sería beneficioso realizando un estudio para los primeros 5 años de funcionamiento de la organización.

Ya en capítulos anteriores se han introducido algunos aspectos que serán esenciales en el plan financiero. Por ejemplo la previsión de ventas realizada durante el plan de marketing servirá para calcular los balances anuales para los tres posibles escenarios (pesimista, medio y optimista). También se utilizará la información obtenida sobre costes operativos y gastos iniciales para conocer hasta qué punto es rentable la inversión que se debería realizar inicialmente.

También será necesario analizar la cuantía de la inversión que conlleva el proyecto. En base a esto y conociendo el capital de los dos socios inversores se estimará si habría acudir a financiación externa para completar. La financiación mediante préstamos llevaría implícito un mayor coste que también sería necesario calcular para conocer el tiempo requerido para recuperar el dinero invertido.

El objetivo del plan financiero es acercarse lo máximo posible a la realidad a la que se tendría que enfrentar la empresa si finalmente se pone en marcha. Por ello se deberán utilizar todos los datos con rigurosidad y considerando que pueden sufrir modificaciones dadas las aproximaciones hechas en previsiones de ventas y gastos. El hecho de aproximarse con certeza a la realidad ayudará a tomar la decisión sobre la viabilidad económica el negocio, ya que será clave para conocer la liquidez y solvencia que tendría la empresa una vez comience su actividad.

### 6.1.- AYUDAS Y VENTAJAS FISCALES.

Antes de comenzar con el estudio de las cuentas de resultados y balances económicos se va a analizar cuáles son las posibles ayudas o subvenciones que puede solicitar la empresa para reducir el costo de la inversión inicial. Habrá dos vías para pedir este tipo de ayudas, mediante el ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón y mediante el apoyo del gobierno a nuevos emprendedores.

Según la reforma del Plan General de Contabilidad con fecha de enero de 2008, las subvenciones que reciba la empresa deben localizarse en el pasivo del balance de la misma, identificado como patrimonio neto. Las ayudas a las que se pueda acoger el negocio serán incluidas en el balance y en la cuenta de resultados ya que constituirán una parte importante en cuanto a la viabilidad final del proyecto.

A continuación se enumeran las subvenciones y ventajas fiscales a las que se acogerá la organización:

➤ **Bonificaciones en el impuesto de actividades económicas.**

El impuesto de actividades económicas que deben tributar “las personas físicas, jurídicas y las entidades a que se refiere el art. 35.4 de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria, siempre que realicen en territorio nacional actividades empresariales, profesionales o artísticas”. El importe de este impuesto viene determinado por diferentes coeficientes relacionados con la ubicación del establecimiento, el volumen de negocio, la provincia en que se ubica y las tarifas aprobadas por Real Decreto Legislativo del Gobierno. Por tanto se valora que este impuesto tendría un valor aproximado para la empresa según estos parámetros de unos 500€.

El impuesto de actividades económicas sólo es efectivo a partir del final del segundo periodo impositivo desde el inicio de la actividad de la empresa. A partir de este periodo y durante el tercero y cuarto periodo impositivo, la empresa podrá acogerse a la reducción del **50%** de la cuota de este tributo, ya que se encuentra dentro de los requisitos requeridos por el ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón para este tipo de ventaja fiscal: *Podrán acogerse a esta reducción quienes inicien una nueva actividad empresarial y tributen por cuota municipal, durante los periodos impositivos tercero y cuarto siguientes al del inicio de la misma. Se aplicarán las reglas para la exención por inicio de actividad.*

Además, si se aumenta el número de empleados con contrato indefinido en un 15%, 25 % o 40% sobre el total de la plantilla, existen bonificaciones del 15%, 30% y 45% respectivamente sobre el impuesto de actividades económicas.

Por tanto sólo habría que abonar este tipo de impuesto a partir del tercer año de actividad desde que se constituya la empresa, obteniendo un 50% de reducción durante el tercer y cuarto año de actividad. Se podrá reducir más aún según el tipo de contrato que se haga a los empleados, aunque esta decisión no sólo dependerá de la reducción que se logre para este impuesto.

➤ **Ayudas para el fomento del empleo y mejora de la competitividad en las cooperativas y sociedades laborales en el ámbito de la Comunidad de Madrid**

Se prevé que la Comunidad de Madrid mantenga el programa de ayudas a emprendedores que ha venido desarrollando durante los últimos años. Por tanto se espera que esta ayuda para empresas que contraten a trabajadores desempleados se mantenga en el 2016.

Esta ayuda otorgada por la Consejería de Empleo, Turismo y Cultura consiste en el aporte de distintas cuantías monetarias por la contratación de personas desempleadas. La variación en la cuantía viene dada por el colectivo al que pertenezca el trabajador. Nuestra empresa espera contratar un profesor y un auxiliar administrativo pertenecientes a alguno de los siguientes grupos para hacerse con los beneficios de la subvención:

- Desempleados menores de veinticinco años que no hayan tenido antes un primer empleo fijo.
- Desempleados mayores de cuarenta y cinco años.
- Desempleados de larga duración que hayan estado en tal situación inscritos en una oficina de empleo durante, al menos, doce de los anteriores dieciséis meses.
- Trabajadores vinculados a la empresa por contrato de trabajo de carácter temporal no superior a veinticuatro meses, con una vigencia mínima de seis meses a la fecha de solicitud de la subvención.

La cuantía de la ayuda consiste en **5.500€** si se realiza un contrato de jornada completa a algún trabajador de los pertenecientes a cualquiera de las anteriores categorías. Si además se trata de una mujer, la cifra de la ayuda asciende a **7.000€**. Por tanto la organización espera poder beneficiarse de esta ayuda durante el primer año tras el periodo de prueba del auxiliar administrativo y de manera inmediata con la contratación del equipo docente.

También existen otras ayudas que deberán ser estudiadas una vez se lleve a cabo la instauración de la empresa como reducciones en pago de seguridad social y otras ventajas fiscales. Una vez se aproxime la contratación de los empleados se deberá obtener información de las nuevas ayudas para el año 2016 y estudiar si la empresa se puede acoger a alguna de ellas.

## 6.2.- INVERSIONES Y FINANCIACIÓN.

Una de las partes más importantes de cualquier proyecto es el costo que conlleva ponerlo en marcha y cómo conseguir dinero para cubrir esos gastos iniciales. En este apartado se definirán todos los costes que conlleva la apertura de la academia desde que se inicia el plan de implantación hasta que la empresa llega al punto de equilibrio y comienza a producir beneficios.

Una vez calculado el montante de la inversión necesaria para llevar a cabo el negocio, se estudiarán cuáles son las mejores vías para financiarlo. También se analizarán cuales son los periodos de amortización de los distintos productos de que se disponen para poder llevarlos a la cuenta de pérdidas y ganancias posteriormente.

En primer lugar se van a diferenciar los distintos tipos de inversiones que se deberán hacer, dividiéndolas en activo circulante y fijo. Posteriormente se clasificarán los distintos métodos de financiación según pertenezcan al patrimonio neto o al pasivo exigible del balance financiero.

### 6.2.1.- ACTIVO CIRCULANTE.

El activo circulante o activo corriente es el dinero líquido al momento del cierre del ejercicio de una empresa o que se convertirá fácilmente en dinero antes del siguiente año. Una gran cantidad de activos corrientes aportan liquidez a la empresa ya que se dispone de ellos en cualquier momento. Los elementos pertenecientes al activo circulante se corresponden con los siguientes conceptos:

- **Existencias:** Bienes y materiales que posee una empresa y se encuentran almacenados ya sea para ser vendidos o para incorporarlos al proceso productivo.

En nuestro caso no se poseerán existencias de este tipo ya que la empresa tan sólo se dedicará a impartir clases y como distribuidora de profesores particulares y no incluirá en su servicio la venta de ningún producto material.

- **Deudores:** Clientes que han adquirido los servicios o productos que ofrece la empresa pero todavía no han pagado o compensaciones y devoluciones de impuestos que deben realizar las Administraciones Públicas.



El servicio que ofrecerá la empresa será pagado al contado. Además, al no existir ningún tipo de venta de productos no existirán ventas mediante reservas, por lo que esta categoría no aparecerá en el balance económico.

- **Tesorería:** Dinero de que dispone la empresa tanto líquido (caja) como en entidades financieras (bancos).

El efectivo disponible de la organización será lo que componga el activo corriente dentro del balance de la empresa y aparecerá en él como tesorería.

### 6.2.2.- ACTIVO FIJO.

El activo fijo, inmovilizado o activo no corriente se refiere a aquellos bienes que permanecen en la empresa más de un año y que no pueden ser convertidos en dinero líquido para la compañía. Los activos no corrientes son invariables a lo largo del año fiscal de la empresa.

En el caso de los activos fijos tiene gran relevancia la amortización de los mismos provocada por la depreciación a lo largo del tiempo que permanecen en la compañía, por lo que se debe incluir este aspecto en el balance. Para conocer la actual normativa mediante la que se rigen los distintos periodos de amortización de cada elemento, nos referiremos al Plan General Contable actualizado a enero de 2008 a lo largo de todo el plan financiero.

A continuación se van a clasificar los distintos activos no corrientes que pueden encontrarse en una empresa y se va a determinar a qué categoría pertenece cada uno de los elementos de nuestro negocio.

- **Inmovilizado intangible:** Activos de la empresa de naturaleza intangible y de carácter duradero pero que tienen un valor económico. Se refiere a elementos como patentes, aplicaciones informáticas, concesiones para explotar alguna actividad, etc.

En el caso que nos ocupa consideraremos como inmovilizado intangible el contrato de concesión para utilizar la plataforma online del proyecto EBI. Como el contrato no es indefinido sino que se deberá renovar a los 3 años, se deberán restar los gastos de amortización.

Inmovilizado intangible	Valor monetario	Vida útil	Coef. Amortización	Cuota anual amortización
Plataforma online proyecto EBI	4.500 €	5 años	20%	900 €

Tabla 31: Inmovilizado intangible academia *Ingenia*. Fuente: Elaboración propia

- **Inmovilizado material.** Elementos físicos tangibles y duraderos. Lo pueden componer elementos como terrenos y construcciones necesarios para el desarrollo de la actividad, maquinaria, instalaciones, mobiliario, etc.

El inmovilizado material del balance económico de la academia *Ingenia* lo compondrán el establecimiento, las reformas hechas en él, el mobiliario, los equipos adquiridos para el uso de los clientes, etc. Los datos referentes a los costes de cada categoría se han obtenido a partir de la lista de costes ubicada en el punto **5.3.2.** y agrupando los gastos por categorías.

Categoría	Inmovilizado material	Unidades	Coste por unidad (€)	Subtotal (€)
<b>Acondicionamiento establecimiento</b>	Reforma completa local	1	20.500	20.500
<b>Equipos informáticos</b>	Ordenador de mesa	3	330	990
	Dispositivos portátiles	35	60	2.100
	Impresora multifuncional	2	65	130
<b>Mobiliario</b>	Mostrador oficina	1	185	185
	Silla de oficina	6	50	300
	Sofá	5	65	325
	Mesa ovalada	5	175	875
	Silla alumnos	35	15	525
	Pizarra	5	20	100
	Otros (elementos decorativos, material de oficina, etc.)	-	-	450
<b>TOTAL</b>				<b>26.480</b>

Tabla 32: Inmovilizado material Academia *Ingenia*. Fuente: Elaboración propia.

Por tanto el inmovilizado material constituye una inversión inicial para la empresa de 26.480€. A continuación se muestra una tabla con las amortizaciones correspondientes de estos activos:

Inmovilizado material (categoría)	Valor monetario (€)	Vida útil	Coef. Amortización	Cuota anual amortización (€)
Acondicionamiento establecimiento y licencias	20.500	5 años	20%	4.100
Equipos informáticos	3.220	10 años	10%	322
Mobiliario	2.760	10 años	10%	276

Tabla 33: Amortización del inmovilizado material. Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas generales de amortización del año 2015.

Para el cálculo de la amortización de la reforma en el local se ha considerado un contrato de 5 años de duración para el alquiler. La amortización de este tipo de activos en alquiler debe tenerse en cuenta para el periodo en el que está vigente dicho arrendamiento. El resto de activos que aparecen en la tabla se han regido según las tasas de amortización del plan de contabilidad actual.

- **Inmovilizado financiero:** Inversiones financieras en forma de acciones de otras empresas, bonos, depósitos, etc.

En nuestro caso, al menos inicialmente, no se contará con activos de este tipo ya que la inversión que se va a realizar estará destinada completamente a la instauración de la academia y no a otros negocios.

Por tanto la empresa contará con un activo fijo total de **30.980€** si unimos el inmovilizado material y el inmovilizado intangible. Para conocer cuál es el resultado del activo total habrá que conocer el nivel de tesorería. Todas estas cifras se recolectarán posteriormente en el resultado del balance de la empresa.

A continuación se va a estudiar cuál es el pasivo con que cuenta la organización en su actividad económica. El pasivo lo constituyen básicamente los distintos medios de financiación que constituyen el activo, por tanto se puede definir también como las obligaciones de la empresa en un momento determinado. Se divide en pasivo no corriente, pasivo corriente y patrimonio neto.

### **6.2.3.- PASIVO NO CORRIENTE Y PASIVO CORRIENTE.**

El pasivo no corriente está formado por las deudas a largo plazo, cuyo vencimiento es mayor que un año. Este conjunto de deudas puede ser bien con entidades financieras mediante préstamos o créditos o bien con proveedores, terceros o socios.

El pasivo corriente lo forman las deudas a corto plazo, cuyo vencimiento es menor a un año. Suelen ocurrir fruto de la actividad de la empresa y pueden ocurrir con proveedores o acreedores comerciales, entidades de crédito a corto plazo o con administraciones públicas.

En principio no se espera que exista ningún elemento en la cuenta del pasivo excepto posibles pagos de impuestos y de seguridad social. Ya que la financiación se llevará a cabo por los dos socios fundadores no será necesaria al menos inicialmente la concesión de ningún crédito o préstamo que suponga una deuda a corto o largo plazo. El servicio que ofrecerá la compañía tampoco genera ninguna deuda con proveedores ya que no requiere la compra de productos a terceros. Se estudiará con más profundidad este aspecto en el apartado de financiación de la inversión.

### **6.2.4.- PATRIMONIO NETO.**

El patrimonio neto lo forman los recursos no exigibles como el capital aportado por los propietarios de la empresa, subvenciones y el resultado del ejercicio anual (cuenta de pérdidas y ganancias). Para conocer cuál es la cantidad que deberán aportar los socios se va a estudiar a continuación el coste que conlleva la puesta en marcha del negocio y por tanto el tamaño de la inversión inicial que se necesitará.

#### **6.2.4.1.- DESEMBOLSO INICIAL.**

Para conocer la cantidad exacta de dinero que tendrán que invertir los dos socios se deben analizar los distintos gastos que tendrá la empresa hasta conseguir beneficios. Dentro de estos costes se incluyen los distintos activos ya analizados y se añade la inversión en otros gastos como por ejemplo los dos meses de alquiler antes de iniciar el ejercicio en 2016 necesarios para comenzar con la adaptación del local.

Categoría	Concepto	Cantidad	Coste por unidad	Subtotal (€)
<b>Alquiler previo a apertura</b>	Pago alquiler	2 (meses)	850	1.700
	Gastos generales (luz, agua, etc.)	2 (meses)	65	130
<b>Inmovilizado intangible</b>	Proyecto EBI	1	4.500	4.500
<b>Inmovilizado material</b>	Mobiliario, equipos informáticos, etc.	1	26.480	26.480
<b>TOTAL</b>				<b>32.810</b>

Tabla 34: Conjunto de gastos previos a la apertura del negocio. Fuente: Elaboración propia.

A esta suma de costes iniciales se deben añadir elementos como el nivel de ingresos esperado mediante la previsión de ventas, costes operativos, subvenciones, etc., que se realizará con detalle posteriormente en la cuenta de pérdidas y ganancias. Una vez calculado este conjunto de gastos se considera que el capital social debe ser de aproximadamente 40.000€ para cubrir todo el conjunto de costes iniciales hasta conseguir beneficios. Este capital inicial será aportado al 50% entre los dos socios inversores, que del mismo modo se repartirán los beneficios obtenidos al final de cada ejercicio.

Una vez conocida la cifra correspondiente al capital social aportado por los inversores, se conocen los datos que engloba el patrimonio neto de la empresa, que se resumen a continuación:

	Concepto	Cantidad (€)
<b>Patrimonio neto</b>	<b>Capital social</b>	40.000
	<b>Subvenciones</b>	12.500
	<b>Reservas</b>	-
	<b>Resultado cuenta de pérdidas y ganancias</b>	-

Tabla 35: Patrimonio neto Academia Ingenia. Fuente: Elaboración propia

Según la ley de sociedades de capital (artículo 274): “una cifra igual al diez por ciento del beneficio del ejercicio se destinará a la reserva legal hasta que ésta alcance, al menos, el veinte por ciento del capital social. La reserva legal, mientras no supere el límite indicado, sólo podrá dedicarse a la compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin.” Por tanto se destinará un 10% del beneficio hasta llegar al menos a 10.000€ (20% del capital social). El dato correspondiente a reservas se calculará de acuerdo con los resultados del balance de situación.

Para el cálculo de las subvenciones se ha supuesto que se contratan dos trabajadores a jornada completa (el auxiliar administrativo tras superar el periodo de 3 meses de prueba). Esta subvención aporta 5500€ por la realización de un contrato a jornada completa a un hombre que se encuentre sin empleo y 7000€ si es una mujer. El resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias se incluirá en el balance final una vez hechos los cálculos año a año para cada uno de los escenarios propuestos en la estimación de ventas.

Por tanto la financiación de la empresa estará compuesta principalmente por fondos propios aportado por los socios. También se contará con el apoyo de la administración de la Comunidad de Madrid mediante subvenciones. El resto de los fondos procederán de los ingresos conseguidos mediante las ventas a clientes. Una vez se realicen el balance para cada escenario de ventas propuesto, se analizará la posibilidad de obtener financiación ajena mediante préstamos si fuera necesario para compensar pérdidas si las hubiera en algún ejercicio.

### 6.2.5.- OTROS GASTOS.

Además de todos los elementos que integran el activo y el pasivo de la empresa, también existen otros costes que deben incluirse en el plan financiero pero que no pertenecen a ninguno de estos dos grupos según el Plan General de Contabilidad.

Entre ellos se encuentran los gastos destinados a la publicidad de lanzamiento, licencias y a la burocracia necesarias según el plan de implantación estudiado con anterioridad, que se denominan Gastos de Constitución y Primer Establecimiento.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PRIMER ESTABLECIMIENTO			
Localización en estados financieros	Categoría	Concepto	Coste (€)
Gastos de Constitución: Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias→ <u>Reservas</u>	Acondicionamiento establecimiento	Acondicionamiento establecimiento: Licencias para obra	580
	Gestiones administrativas	Burocracia constitución empresa	800
Gastos de Primer Establecimiento: Cuenta de pérdidas y ganancias → <u>Otros gastos</u>	Campaña de comunicación anual	Promoción periódicos locales online	600
		Impresión folletos	128
TOTAL			2.108

Tabla 36: Clasificación de los Gastos de Constitución y Primer Establecimiento.

En la anterior tabla se especifica el destino de estos elementos en la cuenta de pérdidas y en el balance de situación. Los gastos de primer establecimiento tendrán efecto por tanto en el beneficio neto obtenido por la empresa. Por otro lado los gastos de constitución se reflejarán en ambos estados financieros ya que se contabilizarán en la cuenta de reservas. En caso de no poder cubrir estos gastos con las reservas obtenidas de los beneficios de la actividad, se financiarán con fondos propios hasta la recuperación de las pérdidas.



### 6.3.- CUENTA DE RESULTADOS Y BALANCE.

La cuenta de resultados recoge los ingresos y gastos que tiene la empresa durante el ejercicio económico. También conocida como cuenta de pérdidas y ganancias, permite conocer si se obtienen beneficios o pérdidas a partir de la actividad que realiza la empresa. Este documento debe englobar todos aquellos elementos que intervienen en la economía de la compañía tales como ingresos, coste de ventas, beneficios antes y después de impuestos, etc.

El balance permite conocer la situación económica de la empresa en un momento determinado. Está compuesto por las dos masas patrimoniales estudiadas anteriormente: el activo y el pasivo. Por tanto el balance de situación contiene la información referente a los bienes que posee la empresa y también los recursos financieros con que cuenta la misma. Dentro del pasivo de la empresa (concretamente incluida dentro del patrimonio neto) se encuentran los resultados referentes a la cuenta de pérdidas y ganancias.

El análisis de estos dos documentos contables va a permitir calcular definitivamente la viabilidad del proyecto. La cuenta de pérdidas y ganancias arrojará información sobre si las ventas previstas son suficientes y el balance establecerá si la situación financiera para el final de cada ejercicio es soportable para la economía de la empresa.

Para conocer los diferentes estados financieros al final de cada ejercicio económico, serán de vital importancia las previsiones de venta realizadas en el apartado de marketing. Mediante estas previsiones se podrán calcular los ingresos que se incluyen en la cuenta de pérdidas y ganancias. Para realizar distintas proyecciones financieras con el objetivo de situarse en las situaciones que podrían tener lugar una vez se lleve a cabo el proyecto, se analizará el nivel de ventas determinado por cada uno de los escenarios supuestos en la previsión anterior.

La cuenta de resultados y el balance de situación para cada escenario propuesto se encuentran de forma íntegra en el **anexo V**.

### 6.3.1.- RESUMEN CUENTA DE RESULTADOS Y BALANCE

Cada supuesto de ventas genera datos distintos que pueden dar lugar a diferentes puntos de vista respecto a la viabilidad del proyecto. A continuación se resumen los resultados obtenidos al aplicar los distintos escenarios de ventas a la cuenta de pérdidas y ganancias y al balance de situación, que serán analizados con posterioridad.

#### RESUMEN ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO PESIMISTA

	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuenta de resultados	Ingresos Netos	30.887,00 €	57.419,00 €	63.246,00 €	75.752,00 €	87.983,00 €
	Total Gastos	53.103,56 €	51.173,56 €	51.173,56 €	51.173,56 €	51.173,56 €
	Beneficio Neto	(27.814,56) €	550,32 €	5.503,27 €	14.235,33 €	23.408,58 €
Balance de situación	Total Activo	23.305,44 €	39.322,47 €	45.699,80 €	59.629,33 €	74.201,19 €
	Tesorería	(2.076,56) €	19.538,47 €	31.513,80 €	51.041,33 €	71.211,19 €
	Total PN y Pasivo	23.305,44 €	39.322,47 €	45.699,80 €	59.629,33 €	74.201,19 €

Tabla 37: Resumen cuenta de resultados y balance de situación escenario pesimista.

#### RESUMEN ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO MEDIO

	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuenta de resultados	Ingresos Netos	47.487,00 €	74.733,00 €	100.152,00 €	125.423,00 €	129.960,00 €
	Total Gastos	53.103,56 €	51.173,56 €	51.173,56 €	71.573,56 €	71.573,56 €
	Beneficio Neto	(11.214,56) €	15.267,22 €	36.873,37 €	36.188,58 €	39.591,33 €
Balance de situación	Total Activo	39.905,44 €	58.108,16 €	87.214,50 €	95.704,36 €	104.200,49 €
	Tesorería	14.523,44 €	38.324,16 €	73.028,50 €	87.116,36 €	101.210,49
	Total PN y Pasivo	39.905,44 €	58.108,16 €	87.214,50 €	95.704,36 €	104.200,49 €

Tabla 38: Resumen cuenta de resultados y balance de situación escenario medio.

### RESUMEN ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO OPTIMISTA

	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuenta de resultados	<b>Ingresos Netos</b>	58.483,00 €	84.401,00 €	107.438,00 €	139.353,00 €	146.064,00 €
	<b>Total Gastos</b>	53.103,56 €	51.173,56 €	51.173,56 €	71.573,56 €	71.573,56 €
	<b>Beneficio Neto</b>	(218,56) €	23.485,02 €	43.066,47 €	46.636,08 €	51.669,33 €
Balance de situación	<b>Total Activo</b>	50.901,44 €	68.597,94 €	95.941,59 €	112.120,20 €	123.998,13 €
	<b>Tesorería</b>	25.519,44 €	48.813,94 €	81.755,59 €	103.532,20 €	121.008,13 €
	<b>Total PN y Pasivo</b>	50.901,44 €	68.597,94 €	95.941,59 €	112.120,20 €	123.998,13 €

Tabla 39: Resumen cuenta de resultados y balance de situación escenario optimista.

En las tres tablas anteriores se encuentran las cifras más significativas de los estados financieros en la empresa para los cinco primeros años de actividad. En principio los resultados son lógicos ya que se obtienen mayores beneficios económicos en los escenarios más optimistas. Una primera observación permite ver que en los tres primeros años existe una tendencia ascendente de ingresos y por tanto también de elementos como el activo total, la tesorería y el pasivo. En los años cuatro y cinco se puede comprobar que los resultados tienden a ser mejores pero el crecimiento se estanca ligeramente, manteniéndose más estable en todos los escenarios. Todos estos datos y otros más específicos incluidos en el **anexo V** se estudiarán en profundidad a continuación mediante gráficas y ratios financieros.

### 6.3.2.- ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Tras conocer la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación para cada uno de los escenarios propuestos, se van a analizar los resultados obtenidos a partir de ellos. Para ello se va a estudiar la evolución del pasivo, el activo y el beneficio neto en cada caso, obtenidos a partir de las tablas del **anexo V**.

- **Escenario pesimista.**

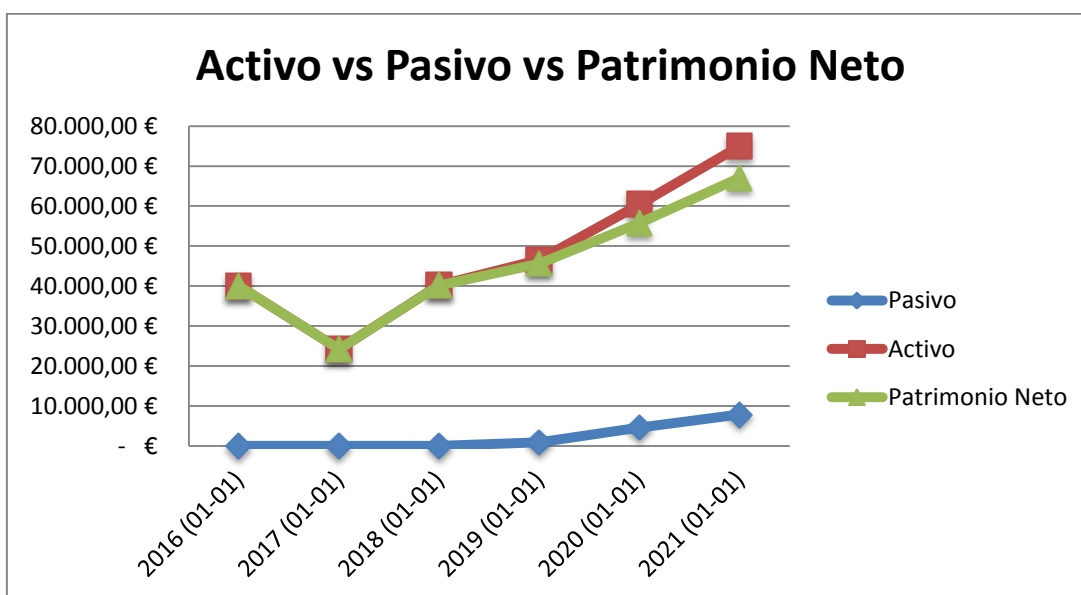


Gráfico 16: Evolución activo, pasivo y patrimonio neto. Escenario pesimista.

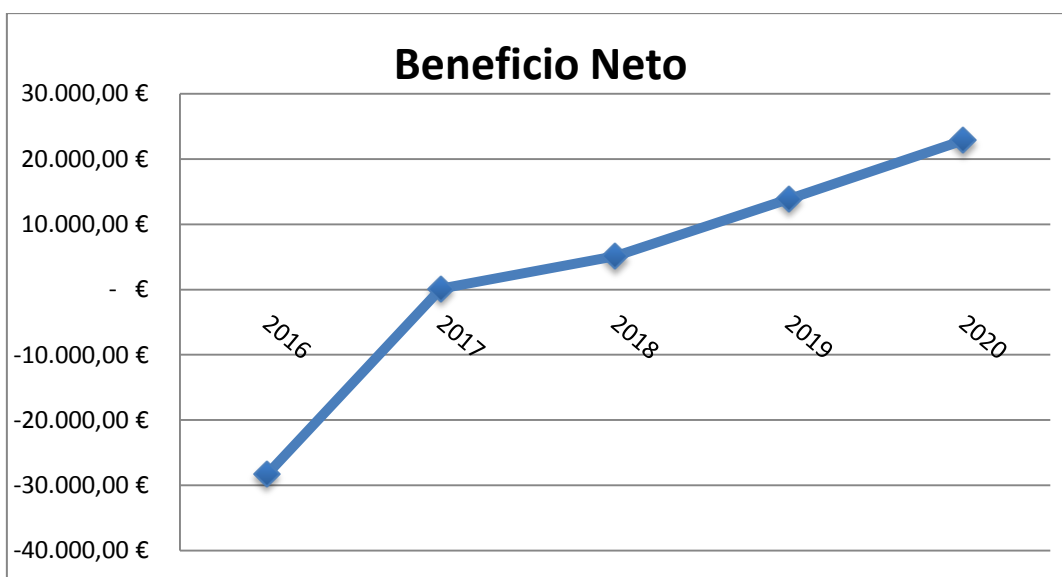


Gráfico 17: Evolución beneficio neto. Escenario pesimista.

- **Escenario medio.**

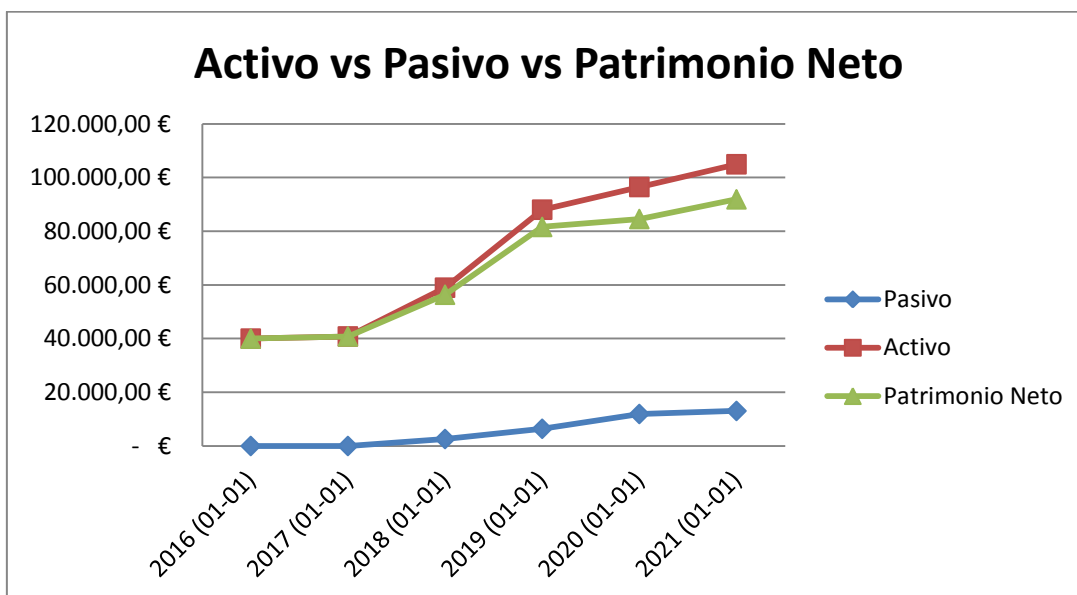


Gráfico 18: Evolución activo, pasivo y patrimonio neto. Escenario medio.

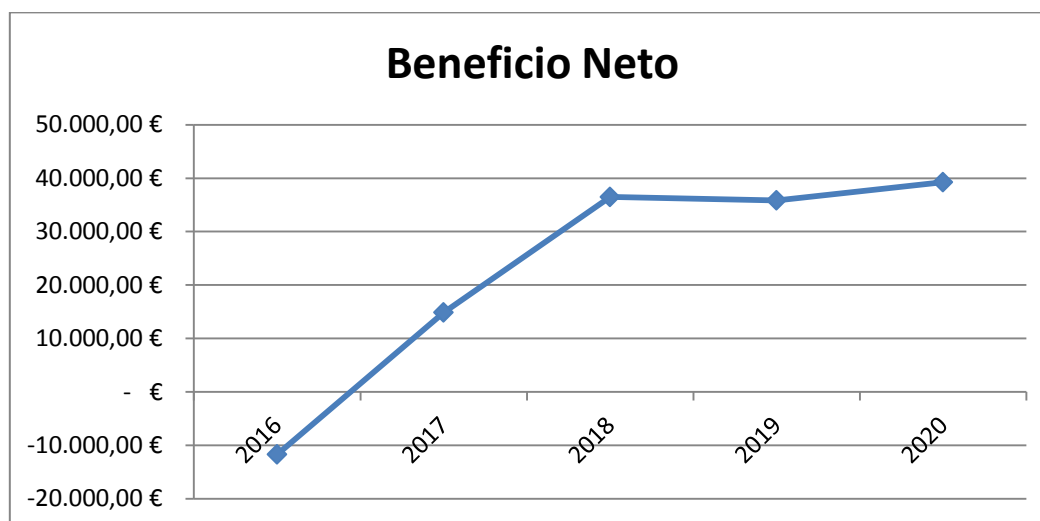


Gráfico 19: Evolución beneficio neto. Escenario medio.

- **Escenario optimista.**

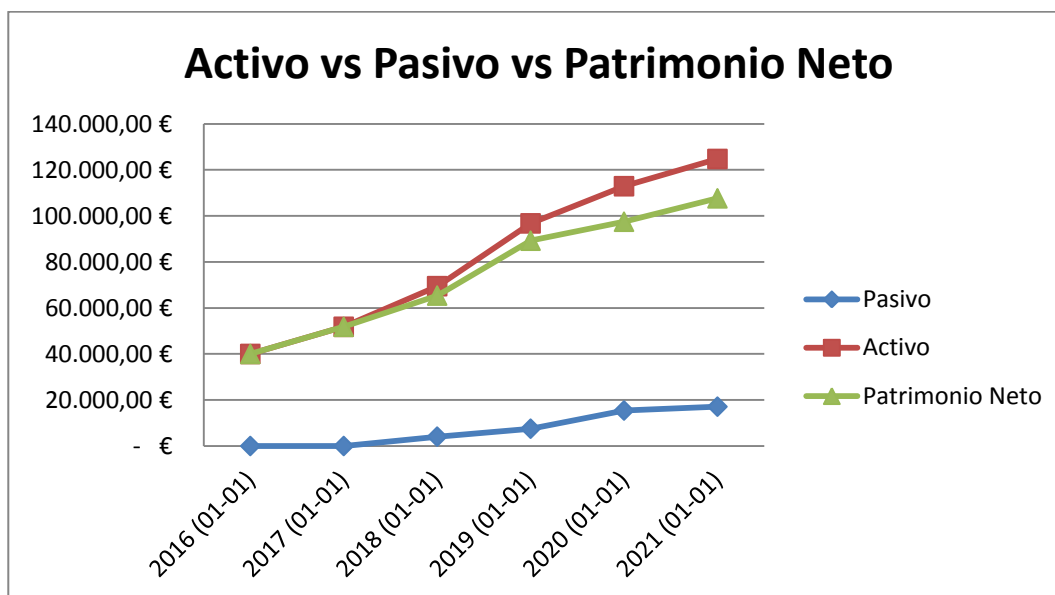


Gráfico 20: Evolución activo, pasivo y patrimonio neto. Escenario optimista.

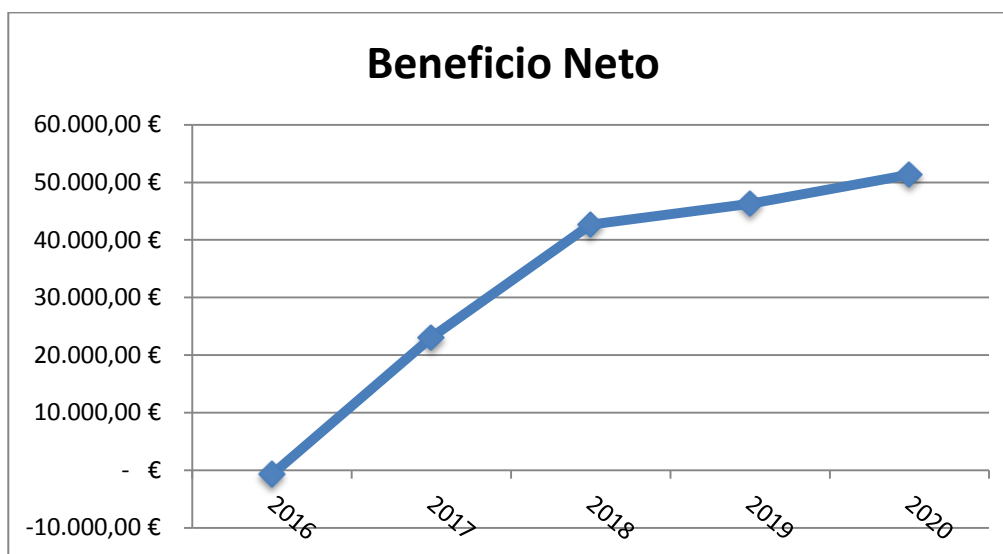


Gráfico 21: Evolución beneficio neto. Escenario optimista.

Se puede observar una coincidencia común en los tres escenarios, que es la similitud entre el activo total y el patrimonio neto de la empresa, manteniendo el nivel del pasivo muy bajo en todos los casos. Esto es debido al método de financiación elegido para la instauración del negocio, ya que estará basado en fondos propios de los dos socios inversores y no mediante financiación externa, lo que haría crecer el pasivo y por tanto el endeudamiento de la compañía. De este modo se conseguirán reducir costes referentes a pago de intereses por préstamos. También ayuda a la reducción del pasivo el hecho de no contar con deudas con proveedores y del pago en el momento de recibir

el servicio por parte de los clientes, ya que en esta clase de negocio no es necesario financiar el servicio que recibe el cliente.

En cuanto a las diferencias entre los distintos casos, se observa que las pérdidas durante los dos primeros años en el escenario pesimista repercuten en una caída en el activo y patrimonio neto que no se recuperan hasta el comienzo del tercer ejercicio fiscal. Por el contrario, en los supuestos medio y optimista tanto activo como patrimonio crecen desde el primer año de actividad, a pesar de las pérdidas producidas en este periodo (compensadas en gran parte con la subvención que se prevé recibir). Además en estos dos últimos casos el activo llega a superar los 100.000€ al final del quinto ejercicio, mientras que en el caso pesimista apenas llega a los 70.000€.

Otro análisis importante debe ser el fondo de maniobra. En principio en todos los casos es positivo ya que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, debido a la financiación mediante fondos propios. Por tanto la empresa tiene margen operativo para financiar parte del activo circulante.

El beneficio neto comienza con pérdidas al final del primer ejercicio para los tres escenarios obtenidos mediante la previsión de ventas. Las grandes pérdidas (28.289€) durante el primer año de actividad en el escenario pesimista provocan un flujo de caja negativo peligroso. Esto indicaría la falta de fondos para llevar a cabo la actividad de la empresa y la necesidad de inyección de liquidez en la compañía o financiación externa. En los años siguientes la situación mejora pero no sería hasta después de los cinco primeros años analizados cuando se recuperaría el dinero invertido.

Por el contrario, en los escenarios medio y optimista la pérdida de dinero durante el primer año se consigue recuperar con creces en los siguientes ejercicios, aumentando de forma muy positiva el flujo de caja continuamente. En estos dos supuestos se observa una estabilización de los ingresos al inicio del cuarto ejercicio, provocado principalmente por la necesidad de contratación de más personal docente, que aumenta los gastos operativos y reduce por tanto el margen de beneficio que se venía obteniendo.



## 6.4.- RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN.

Una vez conocidos los principales datos que arrojan los estados financieros obtenidos a partir de la previsión de ventas de los cinco primeros años, se van a analizar con más profundidad los datos de la cuenta de resultados y el balance de situación. El objetivo del análisis será saber si la inversión que necesita el proyecto sería rentable en cada uno de los casos. Para ello se van a utilizar tres criterios de análisis distintos: Valor Actual Neto (VAN), plazo de recuperación de la inversión (Pay-back) y Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

### 6.4.1.- VALOR ACTUAL NETO (VAN).

El VAN es una herramienta financiera útil a la hora de tomar decisiones financieras. Sirve para estimar si una inversión logrará más valor para una empresa a largo plazo que si se invirtiera en una cantidad de dinero equivalente en una entidad bancaria. A continuación se muestra el valor del VAN para cada uno de los escenarios estudiados. Para ello se ha estimado un periodo de tiempo de 5 años y la tasa de descuento correspondiente a la Rentabilidad del Bono Español a 10 años (1,98% aproximadamente).

VALOR ACTUAL NETO		
Datos	Escenario	VAN
Tasa de descuento = 1,98% Periodo = 5 años Inversión inicial = 32.810€	<b>Pesimista</b>	-19.982,21 €
	<b>Medio</b>	74.993,48 €
	<b>Optimista</b>	120.126,71 €

Tabla 40: Cálculo del VAN para cada escenario.

Por tanto el criterio del VAN desaconseja la inversión si nos encontramos en el supuesto pesimista ya que sería más rentable invertir el dinero en cualquier entidad donde la tasa de descuento sea de 1,98%. Si nos encontráramos en cualquier de los otros dos casos sí sería aconsejable la inversión en el proyecto mediante el VAN.

#### 6.4.2.- PLAZO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PAY-BACK).

El estudio del Pay-Back da una idea del tiempo necesario para rentabilizar la inversión que necesita la compañía inicialmente. Tan sólo tiene en cuenta el periodo hasta que la inversión se recupera, no lo que ocurre después. En la siguiente tabla se muestra el valor del Pay-Back aproximado para cada uno de los escenarios de estudio.

PLAZO DE RECUPERACIÓN INVERSIÓN		
Datos	Escenario	Pay-Back
Inversión inicial = 32.810€	Pesimista	Más de 5 años
	Medio	2 años y 9 meses
	Optimista	2 años y 2 meses

Tabla 41: Cálculo del Pay-back para cada escenario.

Como es lógico cuanto más optimista es el escenario de ventas, antes se recupera la inversión inicial. En el caso del escenario optimista no es posible saber el plazo del Pay-Back ya que es posterior a los cinco años iniciales estudiados. Esto es debido a que las pérdidas durante el primer ejercicio, unidas a los gastos iniciales no permiten producir beneficios que cubran la inversión. En los otros dos supuestos habría que esperar más de dos años para ver convertida la inversión en beneficio.

#### 6.4.3.- TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR).

El TIR es una tasa de rendimiento financiero utilizada para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. Es una herramienta para el estudio interno de la empresa ya que no incorpora factores externos como tasas de interés, inflación, etc. El TIR mide básicamente el rendimiento futuro esperado de una inversión y acepta como cierta la opción de reinversión en otro proyecto o entidad, teniendo por tanto en cuenta el coste de oportunidad de dicha inversión. Si el valor del TIR es mayor que el coste de oportunidad del capital, se debería aceptar la inversión según este criterio.

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD		
Datos	Escenario	TIR
Inversión inicial = 32.810€	Pesimista	-7,98%
	Medio	33,09%
	Optimista	52,96%

Tabla 42: Cálculo del TIR para cada escenario.

De nuevo el escenario pesimista arroja un resultado alarmante en cuanto a este criterio, ya que como se presumía dado el valor del Pay-Back calculado anteriormente, el valor del TIR es negativo. Esto quiere decir que no se recupera la inversión y se desaconseja la puesta en marcha del negocio. Por otro lado en los otros dos supuestos se obtienen valores bastante más altos que el coste de oportunidad que pudiera tener el dinero invertido si fuera utilizado en cualquier entidad financiera.

## 6.5.- RATIOS FINANCIEROS.

Tras estudiar en profundidad cómo sería de rentable la inversión que necesita el proyecto en cada supuesto de la estimación de ventas, se van a utilizar distintos indicadores para conocer cuál es la capacidad financiera de la empresa. Cada uno de los ratios que se van a analizar aportan información sobre una característica de la compañía que será de utilidad a la hora de valorar cuál es su capacidad para generar ingresos o cómo de efectivos son los activos.

Uno de los indicadores más comunes es el ratio de liquidez, que sirve para analizar la capacidad de la empresa para crear tesorería. En nuestro caso, al no existir deudas a corto plazo el ratio de liquidez aportará valores positivos, ya que este indicador permite conocer si la empresa puede atender su pasivo corriente. Por tanto se considerará la liquidez de la empresa aceptable, no siendo necesario calcular el ratio de liquidez ya que no existirán problemas de pagos a este respecto. El resto de indicadores a calcular son los siguientes:

### 6.5.1.- RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE).

El ROE mide la rentabilidad del capital. Es un indicador que mide el rendimiento que obtienen los accionistas del dinero invertido en una empresa. También se puede definir como la medida que tiene una compañía de invertir sus fondos para generar ingresos.

ROE				
Fórmula	Fecha	E. pesimista	E. Medio	E. optimista
<b><i>Beneficio Neto</i></b> <b><i>Fondos Propios</i></b>	<b>1-1-2017</b>	-53%	-21%	-1%
	<b>1-1-2018</b>	1%	27%	34%
	<b>1-1-2019</b>	13%	47%	49%
	<b>1-1-2020</b>	35%	47%	51%
	<b>1-1-2021</b>	37%	49%	52%

Tabla 43: Valor del ROE para cada escenario.

Salvo para el primer ejercicio fiscal de los tres escenarios el ROE tiene un valor positivo. Esto quiere decir que la empresa genera ingresos para poder pagar a los socios inversores a partir del segundo año (menos en el supuesto pesimista).

### 6.5.2.- RENTABILIDAD FINANCIERA (ROA).

La rentabilidad financiera es la medida que tiene la empresa para conocer el beneficio que genera el activo de la misma. Este indicador determina la eficiencia de los activos totales sin hacer referencia a las fuentes de financiación que la empresa emplee.

ROA				
Fórmula	Fecha	E. pesimista	E. Medio	E. optimista
$\frac{BAIT}{Activo}$	1-1-2017	-116%	-28%	-1%
	1-1-2018	0,3%	25%	33%
	1-1-2019	10%	41%	44%
	1-1-2020	22%	37%	40%
	1-1-2021	30%	37%	41%

Tabla 44: Valor del ROA para cada escenario.

Se puede observar que de nuevo el valor del ROA se mantiene negativo en los tres casos al final del primer ejercicio ya que los ingresos son menores que los gastos. En posteriores años el valor de este indicador es positivo y muy elevado en todos los casos. Esto es debido a que la inversión inicial en activos que la empresa requiere no es elevada y por tanto el activo total de la empresa aumenta al ritmo del flujo de caja. De este modo, al convertirse la tesorería en el principal elemento del activo, se refleja en el ROA que se generan beneficios en un ratio muy elevado a partir de los activos.

Este indicador es utilizado por entidades bancarias para determinar la dotación o negación de financiación externa a las empresas. El hecho de obtener un valor del ROA elevado quiere decir que sería fácil la obtención de un préstamo si fuera necesaria una nueva inversión en la compañía.

### 6.6.- RESUMEN Y CONCLUSIONES PLAN FINANCIERO.

El objetivo del plan financiero era conocer la viabilidad del proyecto analizando distintos estados financieros en base a la estimación de ventas realizada en el capítulo de marketing. Para llegar a realizar este análisis primero se han estudiado los posibles beneficios fiscales o ayudas que podría recibir la empresa. Posteriormente se ha cuantificado la inversión que necesitaría el negocio y diferenciado todos los elementos que la componen.

También se han definido todos los fundamentos que componen los dos estados financieros principales: la cuenta de resultados y el balance de situación. Para llegar a conocer todos los elementos que los componen se ha debido analizar cuál será el método de financiación a utilizar. Se ha llegado a la conclusión de que la mejor opción será la financiación mediante fondos propios, concretamente 40.000€ de capital social, aportada por dos socios al 50%.

Posteriormente y tras conocer los estados financieros de los cinco primeros años de actividad de la empresa, se han estudiado distintos ratios y criterios para determinar la rentabilidad del negocio, llegando a las siguientes conclusiones:

- **Escenario pesimista: PROYECTO NO VIABLE.** La información que aportan todos los criterios de rentabilidad (VAN, Pay-Back y TIR) es negativa en cuanto a la rentabilidad del proyecto en el supuesto más pesimista de la estimación de ventas.

La causa de la no viabilidad del negocio en este caso viene dada por las grandes pérdidas que ocurrirían al final del primer ejercicio. En años posteriores la empresa comenzaría a producir beneficios pero no a un ritmo suficiente como para rentabilizar la inversión siquiera antes de los 5 años estudiados.

- **Escenarios medio y optimista: PROYECTO VIABLE.** El análisis de estos dos escenarios es bastante similar en cuanto a su rentabilidad, diferenciándose únicamente en la cantidad de beneficios que cada uno genera.

Los tres criterios de rentabilidad son positivos para ambos escenarios, recuperándose la inversión durante el tercer año de actividad de la compañía. A pesar de producirse pérdidas también al final del primer ejercicio, en este caso los ingresos en años posteriores consiguen remontar este resultado negativo obteniendo beneficios considerables a partir del segundo año.

Además los supuestos medio y optimista arrojan también buenos resultados en cuanto a los ratios financieros analizados (ratio de liquidez, ROE y ROA). Estos ratios que analizan la información de los distintos estados financieros determinan que la empresa tendría liquidez suficiente para hacer frente a los gastos y generaría ingresos a buen ritmo para poder pagar a socios e intereses en caso de solicitar financiación ajena en el futuro.

## 7- TÉRMINOS JURÍDICOS Y TÉCNICOS DE LA EMPRESA.

Una vez realizado todo el desarrollo del proyecto y los pasos a seguir para llevarlo a cabo, así como el estudio de su viabilidad financiera, el último paso es conocer algunos aspectos técnicos a la hora formalizar la creación de la empresa. En este capítulo se va a justificar la elección de la forma jurídica elegida para la compañía.

También se va a nombrar la normativa que debe seguir un negocio en este tipo de sector, que será esencial para cumplir con la legalidad y aportar un mejor servicio al cliente. Algunos de estos aspectos ya se incluyeron en el plan de implantación, donde aparecían los distintos pasos a seguir para la formación de una nueva empresa en la localidad elegida, Pozuelo de Alarcón. Durante este apartado se entrará en más detalles en elementos técnicos adjuntando algunos documentos necesarios para completar finalmente el plan jurídico.

### 7.1.- FORMA JURÍDICA.

A la hora de crear una empresa existen varias formas de definirla jurídicamente. Dependiendo de las características de la misma y de la actividad que se va a llevar a cabo será más conveniente la elección de una u otra forma jurídica. Algunas de ellas son: Empresario Individual, Sociedad Cooperativa, Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, etc. La decisión vendrá determinada por los siguientes aspectos:

- Número de promotores del negocio.
- Tipo de actividad que desarrollará la empresa.
- El capital inicial con que contará la compañía.
- La fiscalidad concreta que se va a seguir.
- La limitación de responsabilidad frente a terceros.

Tras el estudio de las distintas opciones, se cree que la forma jurídica que más conviene adoptar para nuestro caso es Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) ya que se adapta perfectamente a las características de la compañía. Se trata de un tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada con algunas peculiaridades. A continuación se enumeran algunas de sus características:



- El capital mínimo a aportar será de 3.012€ y el capital máximo de 120.202€.
- Reducido tiempo de constitución mediante formas electrónicas, telemáticas e informáticas.
- La responsabilidad se limita al capital aportado.
- Los socios fundadores no podrán ser más de cinco.
- No necesita un número mínimo de socios, puede ser unipersonal.
- Hasta el momento posterior de la constitución de la sociedad no se podrá elegir un nombre cualquiera, sino que el nombre deberá estar formado por el nombre y apellidos de uno de los socios y la expresión SLNE.

Los pasos a seguir para conformar la sociedad se encuentran en el plan de implantación del punto **5.4.1**. Para ello se deberá acudir al ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón y al Registro Mercantil para la inscripción total de la empresa. Se espera que todo el proceso de instauración dure aproximadamente un mes y medio. Todos los gastos de notaría, bancos, etc. se espera que sumen alrededor de 800€ que ya fueron incluidos en la contabilidad de la empresa.

## **7.2.- TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA.**

Además de todas las operaciones que se describen en el plan de implantación, las empresas de nueva creación deben realizar otros trámites antes de poder dar comienzo a su actividad. A continuación se enumeran y describen brevemente cada uno de estos pasos a tomar por los socios fundadores, divididos según el ámbito al que pertenecen:

- **Trámites Fiscales.**

- **Alta en Censo de empresarios.** Tiene efectos fiscales y consiste en una declaración de comienzo de la actividad.

- **Trámites Laborales.**

- **Afiliación y número de la Seguridad Social.** Reconocimiento de inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social realizado mediante la Tesorería General de la Seguridad Social.
- **Alta en el régimen de la Seguridad Social.** Asegura la protección adecuada ante contingencias a las sociedades y empresas físicas que se encuentran dentro de su rango de aplicación.
- **Inscripción de la empresa.** Asignación a la empresa de un número que permite la identificación de la misma y el control de sus obligaciones con el Sistema de la Seguridad Social.
- **Comunicación de apertura del centro de trabajo.** Una vez se vaya a iniciar la actividad del negocio, se deben controlar las condiciones de Seguridad y Salud Laboral para obtener el visto bueno antes del comienzo.
- **Alta de los contratos de trabajo.** Legalización de los trabajadores.

- **Trámites sobre el Libro de Visitas.**

- **Adquisición del Libro de Visitas.** En este libro se anotarán las incidencias que detecten los inspectores de trabajo en sus visitas a la empresa por lo que deberá estar perfectamente legalizado.

- **Trámites sobre licencias municipales**

- **Licencia de actividad.** Se solicitará en el ayuntamiento de la localidad donde se establezca el negocio y variará dependiendo del servicio que realice la empresa.

- **Trámites sobre Registros.**

- **Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria.** Registro de la posesión de aquellos bienes inmuebles en los que se vaya a realizar la actividad.

- **Registro de Signos Distintivos.** Este registro es opcional y permite el derecho exclusivo a comerciar con el servicio que desarrollará la empresa sin que otros puedan ofrecer uno similar con el mismo nombre.
- **Registro de ficheros de carácter personal.** Se refiere a las obligaciones de todos los empresarios con la Ley Orgánica de Protección de Datos.

### 7.3.- NORMATIVA ACTUAL SOBRE ESCUELAS DE ENSEÑANZA.

A la hora de llevar a cabo un proyecto de este tipo es fundamental conocer los patrones por los que se rige el sector en el que se va a participar. La compañía deberá amoldarse a él y cumplir con la legalidad y las reglas a las que se deben acoger todas las empresas de éste área.

La regulación de los centros de estudios y academias de enseñanza no reglada se reguló en 2004 en la Comunidad de Madrid mediante el Decreto 84/2004. El objetivo de esta regulación era proteger los derechos del consumidor principalmente en lo referente a la información que reciben y a la financiación.

Aunque en la bibliografía se incluirá el enlace al Decreto 84/2004 para poder consultarlo de forma íntegra, a continuación se nombran algunos de los aspectos principales que se mencionan en él. La normativa se deberá seguir en todos los ámbitos y actividades que se desarrollen dentro y fuera del centro y se deberá contar con la documentación necesaria para ello.

- El cliente podrá solicitar una factura de los pagos que realice.
- Será obligatoria la firma de un contrato de enseñanza con el cliente. También se deberá realizar un contrato de financiación si se utiliza este método de pago.
- Si el cliente decide financiar el curso, podrá elegir la entidad para ello. Si se financia a través del propio centro, deberá acogerse al contrato de enseñanza firmado.
- La información sobre el servicio prestado debe ajustarse a la realidad y no buscar la confusión del consumidor.

- Se debe informar al cliente de que mediante los servicios prestados no se conseguirá la obtención de ningún título oficial, tanto en la publicidad de la misma como en su tablón físico de anuncios.
- La academia deberá facilitar un certificado de asistencia y de rendimiento sobre el curso contratado si el cliente lo solicita.
- Si el curso se realiza en otro lugar que no sea el centro (por internet, a domicilio, etc.) el consumidor podrá anular el contrato dentro de los catorce días siguientes a la celebración del contrato.

- **Información obligatoria para el usuario.**

Dentro del Decreto 84/2004 se incluyen una serie de normas que tienen que acatar las empresas respecto a la información que deben ofrecer al consumidor. Dentro de ellas se encuentra la obligación de incluir un tablón de anuncios visible para los clientes que deberá indicar: nombre y domicilio del responsable del centro, oferta y precio de los cursos además de la forma de pago, horario de atención al público y si el negocio se acoge al sistema arbitral de consumo.

También se deberán incluir en el tablón elementos más formales sobre el servicio que se enumeran a continuación:

- Informar sobre la no obtención de un título oficial y del derecho a exigir un contrato formal de enseñanza.
- Nombrar el Decreto que regula la actividad de la empresa y los derechos del cliente y dónde encontrarlo.
- Informar sobre la existencia de hojas de reclamaciones.

## 7.4.- LEGISLACIÓN Y NORMATIVA GENERAL.

A lo largo de todo el proyecto se han tenido que tomar decisiones en base a una serie de normativas que todo negocio debe cumplir. En este apartado se van a nombrar y resumir brevemente cada una de ellas con el objetivo de tener un índice al que referirse cuando sea necesario. Posteriormente en la bibliografía se incluirán enlaces directos para poder consultarlos en su totalidad.

- Real Decreto Legislativo 1/2010 del 2 de Julio. Este decreto, incluido en la Ley de Sociedades de Capital, regula las normas que rigen a todas aquellas empresas que se constituyan como Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE).
- VII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada, publicado en el BOE en enero de 2014. Acuerdo entre la unión de empresas del sector de educación y los sindicatos CC.OO. y UGT para establecer ciertas normas básicas y salarios mínimos para los trabajadores de este tipo de compañías.
- Real Decreto 1514/2007, del 16 de Noviembre. En este Decreto se aprueba el Plan General de Contabilidad en 2007, el cual ha sido la guía para realizar el plan financiero de la empresa.
- Real Decreto 84/2004, del 13 de Mayo. *Regula el derecho a la información y la protección de los derechos económicos de los alumnos que cursen enseñanzas no regladas.*
- Ley 31/1995, del 8 de Noviembre; modificada posteriormente por la Ley 54/2003, del 12 de diciembre. Se refiere a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, cuyo objetivo es promover la seguridad de los trabajadores en las empresas.

Todas estas normativas reflejan algunas de las reglas que deberá seguir el negocio a lo largo de toda su actividad. La adhesión a estas normas permitirá el correcto funcionamiento de la academia así como el cumplimiento con la legalidad vigente para empresas del sector de educación.

## 8- RESUMEN Y CONCLUSIONES PLAN DE NEGOCIO.

A lo largo de todo el plan de negocio se han analizado todos los aspectos que requiere la implantación de una empresa que comienza su actividad desde cero. El objetivo principal es el estudio de viabilidad para la implantación de una academia de estudios y refuerzo escolar en la zona noroeste de la Comunidad de Madrid.

Para ello lo primero es conocer en profundidad el sector en el que se quiere introducir la empresa y explorar la existencia de una oportunidad de negocio en él. Tras analizar distintos indicadores económicos, demográficos y posibles competidores, se ha determinado que dicha oportunidad puede existir en la localidad de Pozuelo de Alarcón, con un mercado económico actual de características propicias para este tipo de proyecto.

Una vez establecido el mercado objetivo que tendrá la empresa, se han definido sus principales características, que han ayudado a conocer los puntos débiles y fuertes que tendría la compañía una vez se encontrara en funcionamiento. Con el objetivo de reforzar debilidades y potenciar fortalezas se han fijado distintas decisiones estratégicas. Entre las más importantes se encuentran la diferenciación mediante la personalización del aprendizaje gracias al proyecto EBI y la integración de clases a domicilio dentro de los servicios a ofrecer.

Tras conocer las principales líneas estratégicas a seguir para lograr la viabilidad del proyecto se ha realizado un potente plan de marketing, esencial para empresas de nueva creación. Dicho plan ha ayudado a segmentar aún más el mercado, eligiendo familias de poder adquisitivo medio-alto como público objetivo. Además se han establecido los precios de venta y se ha realizado el plan de comunicación para dar a conocer la academia mediante redes sociales, sitios web y promoción local.

Posteriormente se ha llevado a cabo el plan de operaciones del negocio, que determina aspectos tan importantes como la localización concreta de la academia, y la capacidad que tendría ésta según las características de la compañía. Dentro de operaciones también se ha incluido el apartado de recursos humanos, que ha determinado la necesidad de tres trabajadores durante los primeros años además del apoyo de los dos socios inversores que tendrá la empresa. También se han establecido los métodos para el control de calidad del servicio y un plan de fechas con el objetivo de iniciar la actividad en el primer trimestre de 2016.

Para determinar finalmente si el proyecto es viable o no, se ha realizado el plan financiero completo para los cinco primeros años de actividad, con base en la estimación de ventas según tres escenarios diferentes (pesimista, medio y optimista) realizada en el plan de marketing. Tras conocer los supuestos balances de situación y cuentas de resultados de cada escenario se han analizado distintos indicadores y ratios de rentabilidad que aportan información sobre la viabilidad del negocio.

Finalmente se han enumerado las distintas normativas a las que debe acogerse la empresa y se ha determinado cuál es la forma jurídica que más conviene adoptar, así como los trámites a llevar a cabo constituir la sociedad. Tras este último paso y una vez realizado todo el plan de negocio se alcanzan las siguientes conclusiones:

- ❖ El análisis financiero determina que el proyecto es viable si nos encontramos ante los escenarios medio y optimista. El supuesto pesimista no proporcionaría rentabilidad durante los cinco primeros años y probablemente tampoco en los siguientes.
- ❖ Ya que se ha estudiado que la oportunidad de negocio existe y el mercado económico es amplio, si se siguen las directrices estratégicas establecidas será posible situarse en uno de los dos supuestos positivos.
- ❖ Para lograrlo será esencial la realización de un buen plan de comunicación ya que el negocio es nuevo en el sector y en la localidad. Además se debe luchar por conseguir que la diferenciación en cuanto a la personalización del servicio que ofrece la academia sea el sello de la empresa para lograr una imagen de marca en la localidad.
- ❖ Es fundamental basar el servicio en las necesidades que se perciben del cliente y centrarse en lograr una mejora continua. En un negocio de este tipo la calidad del servicio es esencial ya que permite alcanzar el éxito en el futuro mediante la promoción basada en las experiencias positivas de los clientes anteriores.
- ❖ Será muy relevante el hecho de aprovechar el actual resurgimiento de la economía española y utilizar las ayudas que aporta el gobierno a favor de nuevos emprendedores y en la lucha contra el desempleo para amortiguar el coste de la inversión inicial.



## 9- ANEXOS.

### ANEXO I: ENTORNO DE MERCADO

#### Encuesta de opinión a clientes potenciales realizada por la academia “Ingenia”.

- **¿Tiene hijos o está al cargo de algún familiar que haya terminado recientemente sus estudios o esté actualmente realizándolos?**

☐ Sí

- 1- ☐ Centro público
- 2- ☐ Centro concertado
- 3- ☐ Centro privado

4- ☐ No

- **¿Ha necesitado alguna vez servicios de apoyo extraescolares como academias o profesores particulares?**

☐ Sí

- 1- ☐ Academia
- 2- ☐ Profesor particular
- 3- ☐ Clases de apoyo en el propio centro de estudios

4- ☐ No

- **¿Cuánto dinero ha empleado o estaría dispuesto a emplear al mes en un servicio de este tipo?**

- 1- ☐ Menos de 100€.
- 2- ☐ Entre 100€ y 200€.
- 3- ☐ Entre 200€ y 300€.
- 4- ☐ Más de 300€ si fuera necesario.

- **¿Qué distancia estaría dispuesto a recorrer para disfrutar de este servicio?**
  - 1- ☐ Menos de 2 km.
  - 2- ☐ Entre 2 y 5 km.
  - 3- ☐ Entre 5 y 8 km.
  - 4- ☐ Más de 8 km.
  
- **Si ha hecho uso de una academia o profesor particular, ¿con qué frecuencia los ha utilizado?**
  - 1- ☐ De forma esporádica, en momentos puntuales en los que ha sido necesario.
  - 2- ☐ En verano, para recuperar asignaturas suspensas.
  - 3- ☐ Durante el curso, para asignaturas puntuales de mayor dificultad.
  - 4- ☐ De forma habitual todos los cursos.
  
- **Si ha hecho uso de una academia o profesor particular, ¿cuáles fueron los motivos para dejar de utilizarlo? (Marque las que considere más relevantes).**
  - 1- ☐ Dejó de ser necesario.
  - 2- ☐ Los resultados en la escuela seguían siendo malos.
  - 3- ☐ Las clases eran demasiado numerosas y no mejoraban las recibidas en el colegio.
  - 4- ☐ No se podía hacer frente al gasto.
  - 5- ☐ Perdía mucho tiempo de realizar otras actividades.
  - 6- ☐ Sigo haciendo uso de ello.
  
- **A la hora de contratar un servicio de apoyo extraescolar, ¿qué características serían más importantes de las descritas a continuación? (Marque las que considere más relevantes).**
  - 1- ☐ Precio asequible.
  - 2- ☐ Servicio personalizado. Mayor calidad de las clases.
  - 3- ☐ Que se adapte a los horarios del alumno.
  - 4- ☐ Conseguir los resultados deseados en la escuela a pesar de que el precio sea elevado.
  - 5- ☐ Utilización eficiente de nuevas tecnologías.

En la siguiente tabla se muestra el resumen de los resultados obtenidos gracias a las respuestas de las personas encuestadas.

Nº encuestado	Familiar estudiando	Apoyo extraescolar	Nivel de gasto	Distancia	Frecuencia	Motivos	Características servicio
1	3	1,2	4	1	1	3,5	4
2	3	2	3	2	3	6	2
3	3	1	2	3	2	3,2	4
4	3	4	2	2	0	0	2,4
5	3	4	1	1	0	0	2
6	2	4	2	2	0	0	2
7	2	1	1	2	4	6	2,4
8	2	2	2	3	3	1	1
9	2	2	3	1	2	4	4,2
10	2	2	1	2	3	2	2
11	2	4	2	1	0	0	3
12	2	1,2	2	1	2	3,5	1
13	2	2	1	2	4	6	1
14	2	1,2	2	3	2	6	4
15	3	2	3	2	1	1	4
16	2	4	2	4	0	0	1
17	3	4	1	1	0	0	1
18	3	1,2	4	1	1	2,3	2,4,5
19	3	2	2	2	1	1	2
20	2	4	1	2	0	0	2,4
21	2	2	2	2	1	6	3
22	3	4	2	2	0	0	2
23	3	1	3	1	1	2,3	1
24	3	1,2	2	3	2	6	1
25	3	2	3	2	4	1	4,5
26	3	4	2	2	0	0	2
27	1	4	1	1	0	0	1
28	1	3	1	1	3	3,5	1
29	1	3	2	3	3	1	1,3
30	1	4	1	2	0	0	2
31	1	2	2	2	4	2,4	2
32	1	1	1	1	2	4	1,3
33	1	3	1	4	3	2,4	2,3
34	3	1,2	3	1	4	1	4
35	3	2	2	2	3	6	2
36	3	4	1	1	0	0	3
37	3	4	1	1	0	0	2
38	2	2	2	2	3	3	2,4
39	2	2	3	3	2	1	2
40	1	1	2	1	2	2,3	1,3
41	1	4	1	1	0	0	3
42	3	1	2	2	4	6	1
43	3	4	1	1	0	0	4,3
44	2	4	3	1	0	0	4,2
45	2	1	3	2	1	1	1
46	3	1,2	3	1	1	1	4
47	2	4	2	2	0	0	3
48	2	2	4	2	2	3	4,2
49	3	1,2	3	1	3	2,3	1
50	3	2	4	1	4	2,5	4
	1- Centro público	1- Academia	1- Menos de 100€	1- Menos de 2km	1- Esporádica	1- No necesario	1- Precio
	2- Centro concertado	2- Prof. particular	2- Entre 100 y 200€	2- Entre 2 y 5km	2- Verano	2- Malos resultados	2- S. personalizado
	3- Centro privado	3- Propio centro	3- Entre 200 y 300€	3- Entre 5 y 8km	3- A veces durante el curso	3- Baja calidad clases	3- Horarios
		4- Nada	4- Más de 300€	4- Más de 8km	4- Habitual	4- Gasto excesivo	4- Res. positivos
						5- Tiempo	5- Tecnologías
						6- Actual uso	

## ANEXO II: ACCIONES DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.

### Prototipo anuncio online academia *Ingenia*.



Figura 23: Imagen diseñada para anuncios online de la academia *Ingenia*.

Esta figura tan solo es un prototipo diseñado para los anuncios online que se contraten en diferentes plataformas digitales. Estará sujeto a modificaciones una vez comience la actividad de la empresa y haya disposición de otros datos que se puedan incluir en él. La imagen ha sido diseñada en el sitio web [www.imprentaonline.net](http://www.imprentaonline.net) de forma gratuita.

### ANEXO III: ESTIMACIÓN DE VENTAS

A continuación se muestra la estimación de ventas realizada para los 5 primeros años de actividad del negocio. Para cada año se presentan tres escenarios diferentes y las cifras vienen determinadas por el número de alumnos por mes de media que tiene la academia. Por tanto hay que tener en cuenta que la demanda mes a mes es tan sólo una aproximación y no una cifra exacta dada la dificultad de estimar la demanda sin datos de partida concretos. También se incluyen los ingresos que supondrían estas ventas para el negocio anualmente.

- PRIMER AÑO.

ESCENARIO PESIMISTA / AÑO 2016						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	0	0	5	2	4	2
2 Asignaturas	0	0	3	2	3	3
3 Asignaturas	0	0	1	0	1	0
4 Asignaturas	0	0	0	0	0	0
PAU		JUNIO		SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	2		2			
Fase específica (nº alumnos/curso)	1		1			
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	2		2			
PAU mayores 25	0					
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	3			0		
Superior	2			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	7			0		
INGRESOS TOTALES: 30.987€*						

Tabla 45: Estimación pesimista de ventas año 2016.

\*El dato referente a los ingresos totales se calcula a partir de la estimación de la demanda y los precios establecidos en el plan de marketing. Se incluyen también las promociones como la eliminación del coste de la matrícula para los 15 primeros clientes, descuentos, etc.

ESCENARIO MEDIO / AÑO 2016						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	4	0	6	5	5	5
2 Asignaturas	1	0	4	3	4	2
3 Asignaturas	0	0	2	3	3	2
4 Asignaturas	0	0	0	1	0	0
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	2			2		
Fase específica (nº alumnos/curso)	1			2		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	2			2		
PAU mayores 25	0					
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	3			0		
Superior	2			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	8			2		
INGRESOS TOTALES: 47.487€						

Tabla 46: Estimación media de ventas año 2016.

ESCENARIO OPTIMISTA / AÑO 2016						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	4	0	9	5	8	5
2 Asignaturas	2	0	5	4	5	4
3 Asignaturas	1	0	3	1	3	2
4 Asignaturas	0	0	0	0	0	0
PAU		JUNIO		SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	2		2			
Fase específica (nº alumnos/curso)	2		2			
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	2		2			
PAU mayores 25	0					
ACCESO CICLOS		Durante el curso		Verano		
Medio	3		0			
Superior	3		0			
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	9			2		
INGRESOS TOTALES: 58.483€						

Tabla 47: Estimación optimista de ventas año 2016.

• **SEGUNDO AÑO.**

ESCENARIO PESIMISTA / AÑO 2017						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	4	0	7	6	7	6
2 Asignaturas	2	0	4	4	4	4
3 Asignaturas	0	0	3	1	3	1
4 Asignaturas	0	0	0	0	1	0
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	2			2		
Fase específica (nº alumnos/curso)	2			2		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	2			2		
PAU mayores 25				0		
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	3			0		
Superior	4			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	10			2		
INGRESOS TOTALES: 57.419€						

Tabla 48: Estimación pesimista de ventas año 2017.



ESCENARIO <u>MEDIO</u> / AÑO 2017						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	5	0	10	8	10	8
2 Asignaturas	2	0	6	5	5	5
3 Asignaturas	0	0	3	3	3	2
4 Asignaturas	0	0	1	1	1	1
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	4			2		
Fase específica (nº alumnos/curso)	2			2		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	2			3		
PAU mayores 25	0					
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	4			0		
Superior	4			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	12			3		
INGRESOS TOTALES: 74.733€						

Tabla 49: Estimación media de ventas año 2017.

ESCENARIO <u>OPTIMISTA</u> / AÑO 2017						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	5	0	11	8	11	8
2 Asignaturas	3	0	7	6	7	6
3 Asignaturas	0	0	3	3	4	3
4 Asignaturas	0	0	1	1	1	1
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	4			3		
Fase específica (nº alumnos/curso)	2			3		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	3			4		
PAU mayores 25	0					
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	4			0		
Superior	4			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	13			4		
INGRESOS TOTALES: 84.401€						

Tabla 50: Estimación optimista de ventas año 2017.

- **TERCER AÑO.**

ESCENARIO PESIMISTA / AÑO 2018						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	5	0	10	8	9	7
2 Asignaturas	2	0	5	3	6	2
3 Asignaturas	0	0	3	2	3	3
4 Asignaturas	0	0	1	0	0	0
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	2			2		
Fase específica (nº alumnos/curso)	3			2		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	3			4		
PAU mayores 25	0					
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	3			0		
Superior	3			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	7			2		
INGRESOS TOTALES: 63.246€						

Tabla 51: Estimación pesimista de ventas año 2018.

ESCENARIO MEDIO / AÑO 2018						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	7	0	12	9	13	9
2 Asignaturas	4	0	7	5	7	6
3 Asignaturas	0	0	4	4	5	3
4 Asignaturas	0	0	2	2	2	1
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	4			3		
Fase específica (nº alumnos/curso)	2			3		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	4			5		
PAU mayores 25	0					
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	5			0		
Superior	5			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	14			4		
INGRESOS TOTALES: 100.152€						

Tabla 52: Estimación media de ventas año 2018.

ESCENARIO <u>OPTIMISTA</u> / AÑO 2018						
(NºALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	8	0	12	8	13	8
2 Asignaturas	4	0	8	6	9	7
3 Asignaturas	1	0	5	3	5	3
4 Asignaturas	0	0	2	2	2	2
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	4			3		
Fase específica (nº alumnos/curso)	4			4		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	4			4		
PAU mayores 25	0					
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	5			0		
Superior	5			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	15			4		
INGRESOS TOTALES: 107.438€						

Tabla 53: Estimación optimista de ventas año 2018.

- CUARTO AÑO.

ESCENARIO PESIMISTA / AÑO 2019						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	6	0	10	7	10	8
2 Asignaturas	2	0	7	5	7	4
3 Asignaturas	0	0	4	3	3	2
4 Asignaturas	0	0	1	0	1	0
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	3			2		
Fase específica (nº alumnos/curso)	3			3		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	4			4		
PAU mayores 25	0					
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	4			0		
Superior	3			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	9			4		
INGRESOS TOTALES: 75.752€						

Tabla 54: Estimación pesimista de ventas año 2019.

ESCENARIO MEDIO / AÑO 2019						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	7	0	13	9	12	9
2 Asignaturas	5	0	10	7	12	6
3 Asignaturas	1	0	7	3	6	4
4 Asignaturas	0	0	2	2	2	2
PAU		JUNIO		SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	4		3			
Fase específica (nº alumnos/curso)	4		4			
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	5		5			
PAU mayores 25	2					
ACCESO CICLOS	Durante el curso		Verano			
Medio	6		2			
Superior	5		0			
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	15			4		
INGRESOS TOTALES: 125.423€						

Tabla 55: Estimación media de ventas año 2018.

ESCENARIO <u>OPTIMISTA</u> / AÑO 2019						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	8	0	14	11	14	11
2 Asignaturas	5	0	11	7	12	6
3 Asignaturas	1	0	8	4	7	4
4 Asignaturas	0	0	2	3	3	3
PAU		JUNIO		SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	4		4			
Fase específica (nº alumnos/curso)	4		4			
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	6		5			
PAU mayores 25			3			
ACCESO CICLOS		Durante el curso		Verano		
Medio		5		3		
Superior		5		2		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	15			4		
INGRESOS TOTALES: 139.353€						

Tabla 56: Estimación optimista de ventas año 2019.

- QUINTO AÑO.

ESCENARIO PESIMISTA / AÑO 2020						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	6	0	10	9	11	9
2 Asignaturas	2	0	7	7	6	5
3 Asignaturas	0	0	4	3	3	3
4 Asignaturas	0	0	2	1	2	1
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	4			2		
Fase específica (nº alumnos/curso)	3			4		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	4			3		
PAU mayores 25	2					
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	4			2		
Superior	3			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	10			4		
INGRESOS TOTALES: 87.983€						

Tabla 57: Estimación pesimista de ventas año 2020.

ESCENARIO MEDIO / AÑO 2020						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	7	0	14	10	13	8
2 Asignaturas	5	0	10	6	11	4
3 Asignaturas	1	0	7	5	7	4
4 Asignaturas	0	0	2	2	2	2
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	5			5		
Fase específica (nº alumnos/curso)	4			4		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	4			5		
PAU mayores 25				3		
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	5			3		
Superior	6			0		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	15			5		
INGRESOS TOTALES: 129.960€						

Tabla 58: Estimación media de ventas año 2020.

ESCENARIO <u>OPTIMISTA</u> / AÑO 2020						
(Nº ALUMNOS/MES)	PRIMARIA		ESO		BACH	
ESO/BACH	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano	Durante el curso	Verano
1 Asignatura	7	0	15	10	14	11
2 Asignaturas	5	0	11	7	12	6
3 Asignaturas	1	0	8	6	7	5
4 Asignaturas	0	0	2	3	2	3
PAU	JUNIO			SEPTIEMBRE		
Fase general (nº alumnos/curso)	6			6		
Fase específica (nº alumnos/curso)	4			4		
Fase general & específica (nº alumnos/curso)	5			6		
PAU mayores 25	4					
ACCESO CICLOS	Durante el curso			Verano		
Medio	6			3		
Superior	6			2		
PROF. PARTICULARES	Clases particulares			Combinación clases academia + particulares		
Nº alumnos cada semana	17			6		
INGRESOS TOTALES: 146.064€						

Tabla 59: Estimación optimista de ventas año 2020.

## ANEXO IV: TABLAS DE RETRIBUCIÓN SALARIAL.

En el presente anexo se reflejan las condiciones salariales impuestas por el *convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada* según la Dirección General de Empleo a fecha de 19 de diciembre de 2013. Este archivo está aprobado por el ministerio de empleo y seguridad social y publicado en el BOE en enero de 2014. En él se muestra el acuerdo entre la unión de empresas del sector y los sindicatos CC.OO. y UGT para el establecimiento de una retribución base anual para los empleados de estas organizaciones.

### Tablas salariales 2013

#### VII Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación No Reglada

Categorías profesionales	Año 2013 - Euros
Profesor/a titular .....	13.688,98
Profesor de taller .....	13.688,98
Profesor/a Auxiliar o Adjunto/a .....	12.164,26
Profesor Auxiliar «on line» .....	12.164,26

cve: BOE-A-2014-71



## BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 3

Viernes 3 de enero de 2014

Sec. III. Pág. 435

Categorías profesionales	Año 2013 - Euros
Instructor/a o Experto/a .....	11.402,16
Educador social .....	13.688,98
Jefe de Administración .....	15.492,18
Oficial administrativo 1.ª .....	12.646,18
Oficial administrativo 2.ª .....	12.269,77
Orientador profesional .....	12.269,77
Auxiliar administrativo .....	10.545,49
Redactor/a-Corrector/a .....	10.545,49
Agente comercial .....	10.432,54
Encargado/a de Almacén .....	12.650,99
Empleado/a de Servicios Generales .....	10.432,54
Auxiliar no docente .....	10.432,54
Monitor-Animador .....	10.432,54
Titulado no docente .....	13.688,98
CPP .....	399,85
Plus transporte:	
Si tienen el 50 % o más de la jornada anual .....	115,31
Si tienen menos del 50% y más del 25 % de la jornada anual .....	57,65
Si tienen el 25 % o menos de la jornada anual .....	34,89

Tabla 60: Retribución salarial según convenio colectivo para enseñanza y formación no reglada.

Fuente: Boletín Oficial del Estado 2014.



## ANEXO V: CUENTAS DE RESULTADOS Y BALANCES.

### ESCENARIO PESIMISTA

- Cuenta de resultados.

CUENTA DE RESULTADOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	30.887,00 €	57.419,00 €	63.246,00 €	75.752,00 €	87.983,00 €
Coste de las ventas	- €	- €	- €	- €	- €
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>30.887,00 €</b>	<b>57.419,00 €</b>	<b>63.246,00 €</b>	<b>75.752,00 €</b>	<b>87.983,00 €</b>
Gastos Personal	37.945,56 €	37.945,56 €	37.945,56 €	37.945,56 €	37.945,56 €
Gastos Establecimiento	12.060,00 €	12.060,00 €	12.060,00 €	12.060,00 €	12.060,00 €
Gastos Mantenimiento	540,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €
Otros Gastos	2.558,00 €	628,00 €	628,00 €	628,00 €	628,00 €
Total Gastos	53.103,56 €	51.173,56 €	51.173,56 €	51.173,56 €	51.173,56 €
<b>MARGEN BRUTO (EBITDA)</b>	<b>(22.216,56) €</b>	<b>6.245,44 €</b>	<b>12.072,44 €</b>	<b>24.578,44 €</b>	<b>36.809,44 €</b>
Amortización total	5.598,00 €	5.598,00 €	5.598,00 €	5.598,00 €	5.598,00 €
<b>BAIT (Beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	<b>(27.814,56) €</b>	<b>647,44 €</b>	<b>6.474,44 €</b>	<b>18.980,44 €</b>	<b>31.211,44 €</b>
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
<b>BAT (Beneficios antes de impuestos)</b>	<b>(27.814,56) €</b>	<b>647,44 €</b>	<b>6.474,44 €</b>	<b>18.980,44 €</b>	<b>31.211,44 €</b>
Impuesto de sociedades	- €	97,12 €	971,17 €	4.745,11 €	7.802,86 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>(27.814,56) €</b>	<b>550,32 €</b>	<b>5.503,27 €</b>	<b>14.235,33 €</b>	<b>23.408,58 €</b>
Reservas	- €	55,03 €	550,33 €	1.423,53 €	2.340,86 €
Dividendos	- €	495,29 €	4.952,95 €	12.811,80 €	21.067,72 €

Tabla 61: Cuenta de resultados escenario pesimista.

**\*Nota sobre el impuesto de sociedades:** La nueva normativa establece para las entidades de nueva creación un tipo de gravamen reducido del 15% impositivo para el primer periodo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente. Además, el tipo de gravamen aplicable en el Impuesto de Sociedades para los ejercicios que se inicien dentro del año 2016 es de un 25% después del segundo periodo mencionado con anterioridad.

- **Balance de situación.**

BALANCE DE SITUACIÓN						
	2016 (01-01)	2017 (01-01)	2018 (01-01)	2019 (01-01)	2020 (01-01)	2021 (01-01)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>4.500,00 €</b>	<b>3.600,00 €</b>	<b>2.700,00 €</b>	<b>1.800,00 €</b>	<b>900,00 €</b>	<b>- €</b>
Proyecto EBI	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	- €	(900,00) €	(1.800,00) €	(2.700,00) €	(3.600,00) €	(4.500,00) €
<b>Inmovilizado material</b>	<b>26.480,00 €</b>	<b>21.782,00 €</b>	<b>17.084,00 €</b>	<b>12.386,00 €</b>	<b>7.688,00 €</b>	<b>2.990,00 €</b>
Acondicionamiento establecimiento	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €
Equipos informáticos	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €
Mobiliario	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	- €	(4.698,00) €	(9.396,00) €	(14.094,00) €	(18.792,00) €	(23.490,00) €
<b>Total ANC</b>	<b>30.980,00 €</b>	<b>25.382,00 €</b>	<b>19.784,00 €</b>	<b>14.186,00 €</b>	<b>8.588,00 €</b>	<b>2.990,00 €</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Tesorería	9.020,00 €	(2.076,56) €	19.538,47 €	31.513,80 €	51.041,33 €	71.211,19 €
<b>Total AC</b>	<b>9.020,00 €</b>	<b>(2.076,56) €</b>	<b>19.538,47 €</b>	<b>31.513,80 €</b>	<b>51.041,33 €</b>	<b>71.211,19 €</b>
<b>Total Activo</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>23.305,44 €</b>	<b>39.322,47 €</b>	<b>45.699,80 €</b>	<b>59.629,33 €</b>	<b>74.201,19 €</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Impuesto de sociedades	- €	- €	97,12 €	971,17 €	4.745,11 €	7.802,86 €
<b>Total PC</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>97,12 €</b>	<b>971,17 €</b>	<b>4.745,11 €</b>	<b>7.802,86 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Capital social	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Subvenciones	- €	12.500,00 €	- €	- €	- €	- €
Cuenta de pérdidas y ganancias	- €	(27.814,56) €	550,32 €	5.503,27 €	14.235,33 €	23.408,58 €
Reservas	- €	(1.380,00) €	(1.324,97) €	(774,64) €	648,89 €	2.989,75 €
<b>Total PN</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>23.305,44 €</b>	<b>39.225,36 €</b>	<b>44.728,63 €</b>	<b>54.884,22 €</b>	<b>66.398,33 €</b>
<b>Total Pasivo y PN</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>23.305,44 €</b>	<b>39.322,47 €</b>	<b>45.699,80 €</b>	<b>59.629,33 €</b>	<b>74.201,19 €</b>

Tabla 62: Balance de situación escenario pesimista.

## ESCENARIO MEDIO.

- Cuenta de resultados.

CUENTA DE RESULTADOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	47.487,00 €	74.733,00 €	100.152,00 €	125.423,00 €	129.960,00 €
Coste de las ventas	- €	- €	- €	- €	- €
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>47.487,00 €</b>	<b>74.733,00 €</b>	<b>100.152,00 €</b>	<b>125.423,00 €</b>	<b>129.960,00 €</b>
Gastos Personal	37.945,56 €	37.945,56 €	37.945,56 €	58.345,56 €	58.345,56 €
Gastos Establecimiento	12.060,00 €	12.060,00 €	12.060,00 €	12.060,00 €	12.060,00 €
Gastos Mantenimiento	540,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €
Otros Gastos	2.558,00 €	628,00 €	628,00 €	628,00 €	628,00 €
Total Gastos	53.103,56 €	51.173,56 €	51.173,56 €	71.573,56 €	71.573,56 €
<b>MARGEN BRUTO (EBITDA)</b>	<b>(5.616,56) €</b>	<b>23.559,44 €</b>	<b>48.978,44 €</b>	<b>53.849,44 €</b>	<b>58.386,44 €</b>
Amortización total	5.598,00 €	5.598,00 €	5.598,00 €	5.598,00 €	5.598,00 €
<b>BAIT (Beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	<b>(11.214,56) €</b>	<b>17.961,44 €</b>	<b>43.380,44 €</b>	<b>48.251,44 €</b>	<b>52.788,44 €</b>
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
<b>BAT (Beneficios antes de impuestos)</b>	<b>(11.214,56) €</b>	<b>17.961,44 €</b>	<b>43.380,44 €</b>	<b>48.251,44 €</b>	<b>52.788,44 €</b>
Impuesto de sociedades	- €	2.694,22 €	6.507,07 €	12.062,86 €	13.197,11 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>(11.214,56) €</b>	<b>15.267,22 €</b>	<b>36.873,37 €</b>	<b>36.188,58 €</b>	<b>39.591,33 €</b>
Reservas	- €	1.526,72 €	3.687,34 €	3.618,86 €	3.959,13 €
Dividendos	- €	13.740,50 €	33.186,04 €	32.569,72 €	35.632,20 €

Tabla 63: Cuenta de resultados escenario medio.

- **Balance de situación.**

BALANCE DE SITUACIÓN						
	2016 (01-01)	2017 (01-01)	2018 (01-01)	2019 (01-01)	2020 (01-01)	2021 (01-01)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>4.500,00 €</b>	<b>3.600,00 €</b>	<b>2.700,00 €</b>	<b>1.800,00 €</b>	<b>900,00 €</b>	<b>- €</b>
Proyecto EBI	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	- €	(900,00) €	(1.800,00) €	(2.700,00) €	(3.600,00) €	(4.500,00) €
<b>Inmovilizado material</b>	<b>26.480,00 €</b>	<b>21.782,00 €</b>	<b>17.084,00 €</b>	<b>12.386,00 €</b>	<b>7.688,00 €</b>	<b>2.990,00 €</b>
Acondicionamiento establecimiento	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €
Equipos informáticos	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €
Mobiliario	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	- €	(4.698,00) €	(9.396,00) €	(14.094,00) €	(18.792,00) €	(23.490,00) €
<b>Total ANC</b>	<b>30.980,00 €</b>	<b>25.382,00 €</b>	<b>19.784,00 €</b>	<b>14.186,00 €</b>	<b>8.588,00 €</b>	<b>2.990,00 €</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Tesorería	9.020,00 €	14.523,44 €	38.324,16 €	73.028,50 €	87.116,36 €	101.210,49 €
<b>Total AC</b>	<b>9.020,00 €</b>	<b>14.523,44 €</b>	<b>38.324,16 €</b>	<b>73.028,50 €</b>	<b>87.116,36 €</b>	<b>101.210,49 €</b>
<b>Total Activo</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>39.905,44 €</b>	<b>58.108,16 €</b>	<b>87.214,50 €</b>	<b>95.704,36 €</b>	<b>104.200,49 €</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Impuesto de sociedades	- €	- €	2.694,22 €	6.507,07 €	12.062,86 €	13.197,11 €
<b>Total PC</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>2.694,22 €</b>	<b>6.507,07 €</b>	<b>12.062,86 €</b>	<b>13.197,11 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Capital social	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Subvenciones	- €	12.500,00 €	- €	- €	- €	- €
Cuenta de pérdidas y ganancias	- €	(11.214,56) €	15.267,22 €	36.873,37 €	36.188,58 €	39.591,33 €
Reservas	- €	(1.380,00) €	146,72 €	3.834,06 €	7.452,92 €	11.412,05 €
<b>Total PN</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>39.905,44 €</b>	<b>55.413,95 €</b>	<b>80.707,43 €</b>	<b>83.641,50 €</b>	<b>91.003,38 €</b>
<b>Total Pasivo y PN</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>39.905,44 €</b>	<b>58.108,16 €</b>	<b>87.214,50 €</b>	<b>95.704,36 €</b>	<b>104.200,49 €</b>

Tabla 64: Balance de situación escenario medio.

## ESCENARIO OPTIMISTA.

- Cuenta de resultados.

CUENTA DE RESULTADOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	58.483,00 €	84.401,00 €	107.438,00 €	139.353,00 €	146.064,00 €
Coste de las ventas	- €	- €	- €	- €	- €
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>58.483,00 €</b>	<b>84.401,00 €</b>	<b>107.438,00 €</b>	<b>139.353,00 €</b>	<b>146.064,00 €</b>
Gastos Personal	37.945,56 €	37.945,56 €	37.945,56 €	58.345,56 €	58.345,56 €
Gastos Establecimiento	12.060,00 €	12.060,00 €	12.060,00 €	12.060,00 €	12.060,00 €
Gastos Mantenimiento	540,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €
Otros Gastos	2.558,00 €	628,00 €	628,00 €	628,00 €	628,00 €
Total Gastos	53.103,56 €	51.173,56 €	51.173,56 €	71.573,56 €	71.573,56 €
<b>MARGEN BRUTO (EBITDA)</b>	<b>5.379,44 €</b>	<b>33.227,44 €</b>	<b>56.264,44 €</b>	<b>67.779,44 €</b>	<b>74.490,44 €</b>
Amortización total	5.598,00 €	5.598,00 €	5.598,00 €	5.598,00 €	5.598,00 €
<b>BAIT (Beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	<b>(218,56) €</b>	<b>27.629,44 €</b>	<b>50.666,44 €</b>	<b>62.181,44 €</b>	<b>68.892,44 €</b>
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
<b>BAT (Beneficios antes de impuestos)</b>	<b>(218,56) €</b>	<b>27.629,44 €</b>	<b>50.666,44 €</b>	<b>62.181,44 €</b>	<b>68.892,44 €</b>
Impuesto de sociedades	- €	4.144,42 €	7.599,97 €	15.545,36 €	17.223,11 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>(218,56) €</b>	<b>23.485,02 €</b>	<b>43.066,47 €</b>	<b>46.636,08 €</b>	<b>51.669,33 €</b>
Reservas	- €	2.348,50 €	4.306,65 €	4.663,61 €	5.166,93 €
Dividendos	- €	21.136,52 €	38.759,83 €	41.972,47 €	46.502,40 €

Tabla 65: Cuenta de resultados escenario optimista.

- **Balance de situación.**

<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>						
	<b>2016 (01-01)</b>	<b>2017 (01-01)</b>	<b>2018 (01-01)</b>	<b>2019 (01-01)</b>	<b>2020 (01-01)</b>	<b>2021 (01-01)</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>4.500,00 €</b>	<b>3.600,00 €</b>	<b>2.700,00 €</b>	<b>1.800,00 €</b>	<b>900,00 €</b>	<b>- €</b>
Proyecto EBI	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	- €	(900,00) €	(1.800,00) €	(2.700,00) €	(3.600,00) €	(4.500,00) €
<b>Inmovilizado material</b>	<b>26.480,00 €</b>	<b>21.782,00 €</b>	<b>17.084,00 €</b>	<b>12.386,00 €</b>	<b>7.688,00 €</b>	<b>2.990,00 €</b>
Acondicionamiento establecimiento	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €	20.500,00 €
Equipos informáticos	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €
Mobiliario	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	- €	(4.698,00) €	(9.396,00) €	(14.094,00) €	(18.792,00) €	(23.490,00) €
<b>Total ANC</b>	<b>30.980,00 €</b>	<b>25.382,00 €</b>	<b>19.784,00 €</b>	<b>14.186,00 €</b>	<b>8.588,00 €</b>	<b>2.990,00 €</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Tesorería	9.020,00 €	25.519,44 €	48.813,94 €	81.755,59 €	103.532,20 €	121.008,13 €
<b>Total AC</b>	<b>9.020,00 €</b>	<b>25.519,44 €</b>	<b>48.813,94 €</b>	<b>81.755,59 €</b>	<b>103.532,20 €</b>	<b>121.008,13 €</b>
<b>Total Activo</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>50.901,44 €</b>	<b>68.597,94 €</b>	<b>95.941,59 €</b>	<b>112.120,20 €</b>	<b>123.998,13 €</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Impuesto de sociedades	- €	- €	4.144,42 €	7.599,97 €	15.545,36 €	17.223,11 €
<b>Total PC</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>4.144,42 €</b>	<b>7.599,97 €</b>	<b>15.545,36 €</b>	<b>17.223,11 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Capital social	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Subvenciones	- €	12.500,00 €	- €	- €	- €	- €
Cuenta de pérdidas y ganancias	- €	(218,56) €	23.485,02 €	43.066,47 €	46.636,08 €	51.669,33 €
Reservas	- €	(1.380,00) €	968,50 €	5.275,15 €	9.938,76 €	15.105,69 €
<b>Total PN</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>50.901,44 €</b>	<b>64.453,53 €</b>	<b>88.341,62 €</b>	<b>96.574,84 €</b>	<b>106.775,02 €</b>
<b>Total Pasivo y PN</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>50.901,44 €</b>	<b>68.597,94 €</b>	<b>95.941,59 €</b>	<b>112.120,20 €</b>	<b>123.998,13 €</b>

Tabla 66: Balance de situación escenario optimista.

## 10-BIBLIOGRAFÍA.

### ➤ Publicaciones y apuntes.

1. Empresa: Creación y puesta en marcha. Editado por la Dirección General de la Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Agosto 2014.
2. Guía rápida del Plan General Contable. Editado por: Unidad Editorial Información Económica. Enero 2008.
3. Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para personas emprendedoras. Editado por Beaz Bizkaia.
4. Fundamentos de dirección de empresas. Autor: M. Iborra. Editorial: Thomson.
5. Jose M<sup>a</sup> Veciana, La creación de empresas: un enfoque gerencial, 2005. La Caixa.
6. Plan General de Contabilidad 2007.
7. Apuntes de Fundamentos de Gestión Empresarial – 2º curso de Grado en Tecnologías Industriales.
8. Apuntes de Organización Industrial – 4º curso de Grado en Tecnologías Industriales.
9. Apuntes de Gestión de la Cadena de Suministros II – 4º curso de Grado en Tecnologías Industriales.
10. Plan de Negocio para la implantación de una Bodega en la denominación de Origen Ribera del Duero. Autor: Alejandro García Concejal.
11. Plan de Negocio de una Empresa Recicladora de Papel. Autor: Javier Pascual Juan.

➤ **Referencias.**

1. [http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/paginas/200906/xviii\\_semana\\_monografica.pdf](http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/paginas/200906/xviii_semana_monografica.pdf)

Reflexión sobre la XVIII semana monográfica de la educación. situación actual y evolución de la educación en España.

2. <http://www.actibva.com/magazine/economia/doce-anos-de-la-economia-espanola-en-12-graficos-por-perpe>

Artículo situación actual economía española.

3. <http://www.pozuelodealarcon.org/index.asp?MP=3&MS=1593&MN=4#empadronados>

Información demográfica Pozuelo de Alarcón.

4. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev133ART2.pdf>

Estudio sobre el fracaso escolar en España. Incluye datos sobre abandono escolar procedentes de la Encuesta de Transición Educativa e Inserción Laboral (ETEFIL).

5. <http://www.ine.es/prensa/np763.pdf>

Nota de prensa del INE de la encuesta sobre el gasto de los hogares en educación.

6. <http://www.emprendedores.es>

7. <http://www.proyectoebi.es/>

8. <http://www.monografias.com/trabajos94/estrategias-marketing-institucion-educativa/estrategias-marketing-institucion-educativa.shtml>

Plan de marketing

9. <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/informes/descarga/perfils90.pdf>

Perfil socio-económico de la zona noroeste de Madrid



10. <http://www.bravosol.net/acceso-universidad-mayores-25-anos>

Información acerca de la Prueba de Acceso a la Universidad para mayores de 25 años.

11. <http://www.boe.es/boe/dias/2014/01/03/pdfs/BOE-A-2014-71.pdf>

Convenio colectivo de Enseñanza y Formación No Reglada. BOE Enero 2014.

12. <http://gestiona.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&idnorma=3480&word=S&wordperfect=N&pdf=S>

Decreto 84/2004 sobre la regulación de la enseñanza en academias no regladas.

13. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>

Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

14. <http://www.pozuelodealarcon.org/index.asp?MP=21&MS=0&MN=1&textobuscado=anunciarse&tipo=1&TR=A&IDR=34&id=3312>

Información sobre nuevas empresas en pozuelo

15. <http://es.slideshare.net/Guiacabos/academias-de-enseanza>

Guía plan de negocio para una academia de enseñanza

16. <https://adecobureba.files.wordpress.com/2012/12/plan-de-negocio-academia.pdf>

Plan de negocio academia de idiomas.

17. <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Academia-para-ninos-y&artpage=2-3>

Plan de negocio Academia de enseñanza resumido.